

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Konkurs a vyrovnání průmyslového podniku

The Bankruptcy Proceeding and Compensation of the Industrial
Company

DP – PE – KPE - 200604

Bc. Josef Dalecký

Vedoucí práce: Ing. Ph. D. Jiří Lubina, Podniková ekonomika

Konzultant: JUDr. Miroslav Rác, správce konkursní podstaty KB – Blok, s.r.o.

Počet stran: 76

12. května 2006

Počet příloh: 11

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 12. 5. 2006

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu Ing. Ph. D. Jiřímu Lubinovi, vedoucímu diplomové práce, za odbornou pomoc, rady a připomínky k diplomové práci.

Dále děkuji majiteli společnosti KB – Blok, s.r.o. panu Josefu Brabci, ekonomickému řediteli téže společnosti panu Ing. Jiřímu Veselému a správci konkursní podstaty panu JUDr. Miroslavu Rácovi, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace a materiály a věnovali mi svůj čas.

RESUMÉ

Diplomová práce s názvem Konkurs a vyrovnaní průmyslového podniku se zaměřuje na schopnost podniku obnovit svoji produkční schopnost.

Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou nejdříve vysvětleny pojmy týkající se života podniku a problematika hodnocení jeho finanční výkonnosti, poté popsán postup při sanaci a průběh konkursního řízení.

V praktické části diplomové práce na konkrétním případě společnosti KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, s.r.o. aplikuji své teoretické znalosti při analýze stavu společnosti před konkursem, analyzuji možné příčiny krize a finanční výsledky hospodaření podniku. Dalším krokem bylo vyhodnocení výsledků analýzy.

Závěr obsahuje návrhy a opatření, kterými se dalo podle mého názoru krizi a následnému konkursnímu řízení předejít.

Klíčová slova:

Krize

Finanční analýza

Sanace

Konkursní řízení

Nucené vyrovnaní

Restrukturalizace

SUMMARY

Diploma work titled The Bankruptcy Proceeding and Compensation of the Industrial Company is aimed at a capability of the company to restore its productive capability.

The work is divided into two parts : a theoretical and a practical part. At first, the conceptions concerning an existence of a company and problems with an evaluation of its financial efficiency are explained, than the process during a turnaround and a course of bankruptcy proceeding.

I apply my theoretical knowledges to analysis of the condition of the concrete company KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, s.r.o. before the bankruptcy proceeding and I analyse possible reasons of the crisis and the financial results of the company's economy in the practical part. The next step was to evaluate the analysis.

The conclusion contains the suggestions and measures , which could precede the crisis and the following bankruptcy proceeding in my point of view.

Key words:

Crisis

Financial analysis

Turnaround

Bankruptcy proceeding

Forced composition

Restructuring

OBSAH

1. ÚVOD	13
2. ŽIVOT PODNIKU.....	15
2.1. Vývojové fáze podniku.....	15
2.2. Fungování podniku	16
2.3. Předpověď životaschopnosti hospodářských podniků	16
2.3.1. W. H. Beaver	17
2.3.2. J. W. Wilcox	17
2.3.3. E. I. Altman	18
2.3.4. Index IN.....	18
2.3.5. Tamariho index rizika	20
2.4. Hodnocení finanční výkonnosti podniku	20
2.4.1. Ukazatele likvidity	20
2.4.2. Ukazatele zadluženosti	21
2.4.3. Ukazatele aktivity.....	21
2.4.4. Ukazatele výnosnosti.....	22
2.4.5. Ukazatele tržní hodnoty	22
3. KRIZE A SANACE	24
3.1. Reengineering	24
3.2. Definice krize	24
3.3. Definice sanace	25
3.4. Postup sanace	25
3.4.1. Zjištění příčin krize	26
3.4.1.1. Interní příčiny	27
3.4.1.2. Externí příčiny	27
3.4.2. Vymezení povahy a stadia krize.....	27
3.4.2.1. Strategické krize	27
3.4.2.2. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky	28
3.4.2.3. Krize likvidity	28
3.4.3. Cíl řešení krize a sanační strategie	28
3.5. Sanační opatření.....	29
3.5.1. Personální oblast	29
3.5.2. Finance	29
3.5.3. Výroba.....	29
3.5.4. Zásobování	30
3.5.5. Prodej	30
3.5.6. Obecný management	30
3.5.7. Konkrétní náměty na řešení finanční tísně	30
3.5.7.1. Zpracování nové obchodní strategie podniku	30
3.5.7.2. Vytvoření nové organizační struktury a systému zainteresovanosti	31
zaměstnanců	31
3.5.7.3. Zlepšení hospodaření s pohledávkami	31
3.5.7.4. Zlepšení hospodaření se zásobami	32
3.5.7.5. Zvýšení příjmů prodejem aktiv a získáním dalších finančních zdrojů.....	32
3.5.7.6. Snížení popř. odložení výdajů	33
3.5.7.7. Sjednání dohod s dodavateli na placení formou směnky	34

3. 5. 7. 8.	Zaměření se na rychlý přísun peněz pomocí skont, faktoring, apod.....	34
3. 5. 7. 9.	Neplacení pokut a penále	34
3. 5. 7. 10.	Sestavení žebříčku priorit při vlastních platbách	35
3. 5. 7. 11.	Nenechání se vydírat dodavatelem.....	36
3. 5. 7. 12.	Vypracování kritéria o zastavení či omezení provozu podniku	36
4.	ZRUŠENÍ A ZÁNİK	37
4. 1.	Bez likvidace	37
4. 2.	Likvidace	37
4. 3.	Konkurs.....	38
4. 3. 1.	Cíl konkursního řízení	38
4. 3. 2.	Právní úpravy	38
4. 3. 3.	Úpadek	38
4. 3. 4.	Ochranná lhůta	39
4. 3. 5.	Konkursní podstata.....	39
4. 3. 6.	Účastníci konkursního řízení.....	39
4. 3. 7.	Správce konkursní podstaty	39
4. 3. 8.	Prohlášení konkursu	40
4. 3. 9.	Úpadce.....	40
4. 3. 10.	Zpeněžení konkursní podstaty.....	41
4. 3. 11.	Přezkumné jednání	41
4. 3. 12.	Rozvrhové usnesení.....	41
4. 3. 13.	Uspokojení pohledávek	42
4. 3. 14.	Ukončení konkursu	43
4. 4.	Nucené vyrovnání.....	43
4. 5.	Vyrovnání.....	44
4. 6.	Insolvenční zákon	45
5.	ANALÝZA KONKRÉTNÍHO PŘÍPADU SPOLEČNOSTI KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, S.R.O.....	46
5. 1.	Charakteristika společnosti.....	46
5. 1. 1.	Základní údaje o společnosti	46
5. 1. 2.	Založení a předmět podnikání	46
5. 1. 3.	Výrobní program	46
5. 1. 4.	Základní milníky společnosti	48
5. 1. 5.	Vývoj a současný stav společnosti	48
5. 2.	Období konkursu a vyrovnání	50
5. 2. 1.	Analýza ekonomické situace při prohlášení konkursu	50
5. 2. 2.	Průběh konkursu a vyrovnání.....	52
5. 2. 3.	Nucené vyrovnání	55
5. 2. 4.	Alternativní postupy	59
5. 2. 4. 1.	Prodej společnosti jako celku	59
5. 2. 4. 2.	Prodej společnosti po částech.....	60
5. 2. 5.	Hodnocení průběhu konkursu	60
5. 3.	Období po konkursu a vyrovnání.....	61
5. 4.	Období před konkursem a vyrovnáním	62
5. 4. 1.	Stanovení cílů	62
5. 4. 2.	SWOT analýza	62
5. 4. 3.	Finanční analýza.....	64

5. 4. 3. 1. Index IN.....	64
5. 4. 3. 2. Absolutní ukazatele	65
5. 4. 3. 2. 1. Ukazatel čistého pracovního kapitálu.....	65
5. 4. 3. 3. Poměrové ukazatele.....	66
5. 4. 3. 3. 1. Ukazatele rentability	66
5. 4. 3. 3. 2. Ukazatele aktivity.....	67
5. 4. 3. 3. 3. Ukazatele zadluženosti	69
5. 4. 3. 3. 4. Ukazatele likvidity	71
5. 4. 3. 4. Hodnocení výsledků absolutních a poměrových ukazatelů	73
5. 4. 3. 5. Srovnání poměrových ukazatelů s ostatními podniky v odvětví.....	73
5. 4. 3. 5. 1. Srovnání ukazatelů rentability.....	74
5. 4. 3. 5. 2. Srovnání ukazatelů aktivity	75
5. 4. 3. 5. 3. Srovnání ukazatelů likvidity.....	76
5. 4. 3. 5. 4. Srovnání ukazatelů struktury kapitálu.....	76
5. 4. 3. 6. Hodnocení výsledků srovnání	77
5. 4. 4. Příčina krize.....	78
5. 4. 4. 1. Vnitřní příčina	78
5. 4. 4. 2. Vnější příčina	82
6. ZÁVĚR	85
SEZNAM LITERATURY.....	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

§ - paragraf

% - procenta

aj. – a jiné

a. s. – akciová společnost

cca – přibližně

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EVA – ekonomická přidaná hodnota

Inc. – incorporated

IPB – Investiční a Poštovní banka

HDP – hrubý domácí produkt

Kč – korun českých

KoB – Konsolidační banka

KP – konkursní podstata

ks – kus

max. – maximálně

mil. – milión

mj. – mimo jiné

mld. – miliarda

např. – například

MVA – tržní přidaná hodnota

OBZ – občanský zákoník

odst. - odstavec

Odd. - oddělení

písm. - písmene

OR – obchodní rejstřík

OZ – obchodní zákoník

resp. – respektive

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

Sb. – sbírka zákonů

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

st.p.ú. – státní peněžní ústav

tis. – tisíc

tj. – to je

p. č. – pořadové číslo

popř. – popřípadě

příp. – případně

SKP – správce konkursní podstaty

tzv. – takzvaný

ZKV – zákon o konkursu a vyrovnání

1. ÚVOD

Historicky patří ČR k průmyslově vyspělým státům s vysokým podílem průmyslové výroby na tvorbě HDP a podíl jednotlivých průmyslových odvětví na tvorbě HDP v ČR odpovídá průměru Evropské unie.

Na počátku 90. let byla zahájena postupná privatizace státního majetku (metodou kupónové privatizace, formou prodeje ve veřejných soutěžích a formou přímého prodeje). Cílem privatizace bylo vytvořit plně liberalizované tržní prostředí a změnit vlastnické vztahy. V průmyslu a obchodě bylo k privatizaci určeno celkem 1721 státních podniků a akciových společností, kde jediným akcionářem byl stát. Předmětem privatizace se stal státní majetek, resp. majetková účast státu v akciových společnostech, v celkové výši 704,56 mld. Kč.

Tento proces byl spojen i s útlumem předimenzovaných výrobních kapacit (těžba uhlí, výroba oceli) a řešením zásadních ekologických problémů minulosti (odsíření uhelných elektráren, zastavení neefektivních a zastaralých výrobních kapacit). Strukturální reformy uskutečněné v průběhu privatizace sice změnily vlastnické vztahy, avšak měly za následek i atomizaci řady velkých průmyslových podniků a mnohdy narušily historicky vzniklé výrobní řetězce.

V období transformace byl hlavní důraz kladen na privatizaci a vytvoření podnikatelského prostředí. Nepodařilo se v plné míře vyloučit vliv spekulativního kapitálu a docílit toho, aby vlastníci měli dlouhodobý zájem na prosperitě svých podniků. Způsob privatizace se také stal jednou z příčin nedostatku vlastních finančních zdrojů. Omezené finanční zdroje dosud brání rychlejšímu tempu restrukturalizace průmyslových podniků a některé společnosti se dostávají do krize. Pokud krize nebyla rozpoznána včas a nebyla přijata příslušná sanační opatření, může se podnik dostat do úpadku a končit návrhem na konkursní řízení. Během pěti let, v letech 2000 až 2004, zaniklo podle údajů ČSÚ v ČR 148 024 ekonomických subjektů. U většiny podniků je bezprostřední příčinou úpadku nesolventnost (nízká likvidita).

Problematika konkursu a vyrovnání je proto stále aktuálním tématem, svědčí o tom i tento rok senátem schválený zcela nový zákon, insolvenční zákon, který by měl zcela nahradit již mnohokrát novelizovaný zákon o konkursu a vyrovnání. Nová právní norma má nabýt účinnosti 1. července 2007. Důležitý posun ovšem spatřuji v tom, že zákon se zaměřuje především na posílení sanačních opatření a mění tak dosavadní nahlížení na

konkurs a vyrovnání. Věřím, že tato výrazná změna pomůže nejen ekonomickým subjektům, které se dostanou do finančních potíží, ale také věřitelům, jejichž uspokojení při konkursním řízení není příliš radostné, protože výsledné procento uspokojení je nevalné, nemluvě o délce konkursního řízení. Ovšem velké přínosy by to ve svém důsledku mělo i na vývoj české ekonomiky.

Obnovení životaschopnosti podniku je právě téma této diplomové práce. Tuto problematiku jsem si vybral, protože problematika konkursu a vyrovnání mi je blízká, neboť již určité období pro správce konkursní podstaty pracuji, a dalším důvodem bylo to, že jsem konkursní řízení již rozebíral ve své bakalářské práci. V této práci jsem se ale zabýval konkursním řízením samotným, přesněji jeho průběhem a postupem správce konkursní podstaty (dále jen SKP) až po konečnou zprávu, v této práci se zaměřím na analýzu ekonomické situace podniku před vyhlášením konkursu a pokusím se zjistit příčiny krize. Následně předložím některá možná řešení, která by pomohla předejít krizi a následnému vyhlášení konkursu.

2. ŽIVOT PODNIKU

V podmínkách tržní ekonomiky patří k jednomu ze základních cílů podnikání zvyšování tržní hodnoty podniku a tím i trvalé rozšiřování jeho majetku. V životě podniku však mohou nastat okolnosti, kdy tento cíl není plněn a podnik se dostává nejprve do určité finanční tísně, určitou dobu je ztrátový, roste zadlužení a nakonec dospěje do stádia krize.

2. 1. Vývojové fáze podniku ^[10]

Podnik, podobně jako je tomu v životě lidském, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi. K tomu, aby podnik existoval trvale, musí včas analyzovat vznikající poruchy a především na ně včas reagovat. V životě podniku lze vysledovat následující základní fáze: **založení, růst, stabilizace, krize a zánik**. Většina podniků však všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, neboť je cílem manažerů, aby při řízení podniku dosáhli stavu, kdy podnik na trhu funguje dlouhodobě. Krize a zánik potká ty podniky, které včas nereagují na změny, ke kterým trvale dochází.

Výše naznačené fáze životního cyklu podniku jsou mj. i odrazem vývoje makroekonomického (vnějšího) prostředí, ve kterém podniky fungují. Životní cyklus je rovněž ovlivňován příslušností k odvětví nebo sektoru a v neposlední řadě také vlastní výkonností podniku. Proto manažeři, mají-li zájem, aby byl podnik trvale úspěšný, musí včas a správně analyzovat jednotlivé jevy vně i uvnitř podniku a především včas reagovat na změny.

Makroekonomické prostředí patří k externím činitelům mající vliv na život podniku. Hlavními faktory jsou mj. očekávaná tempa růstu HDP, fiskální politika státu, peněžní nabídka, očekávané úrokové míry, vývoj inflace, devizové kurzy apod. To jsou faktory, které lze kvantifikovat. Výkonnost podniků je však ovlivňována i faktory, které lze jen velmi těžko kvantifikovat, a přesto mají zásadní vliv. Máme zde na mysli především vývoj právního prostředí a vymahatelnost práva obecně, úroveň a tvorbu infrastruktury a celou řadu dalších činitelů.

Příslušnost podniku k určitému odvětví je spojena s různou mírou citlivosti na vývoj ekonomiky. Konkrétně to znamená, že ne všechna odvětví se v dané době rozvíjejí stejně rychle. Tato skutečnost je spojena i s rozdílnou úrovní míry zisku, rozdílností bariér vstupu

do odvětví, jakož i s rozdílností perspektiv dalšího vývoje. Každý manažer k tomu, aby správně dokázal stanovit strategické a taktické cíle podniku v každé fázi jeho života, by měl znát základní charakteristické znaky odvětví z hlediska citlivosti na konjunkturální vývoj a s tím spojenou míru rizika podnikání, typ odvětvové struktury a míru regulace ze strany státu. Zásadně se rozlišují odvětví cyklická, neutrální a anticyklická.

V neposlední řadě, vedle makroekonomického prostředí a odvětví, musí manažeři pečlivě sledovat i vlastní výkonnost podniku, na základě její analýzy trvale identifikovat klíčové činitele efektivnosti; přijímat taková opatření, která vedou ke zvýšení výkonnosti podniku a dosažení cílů vlastníků, tj. růstu tržní hodnoty firmy.

2. 2. Fungování podniku ^[8]

Dobře fungující podnik se vyznačuje těmito vlastnostmi:

1. Má dostatečný finanční výnos, kterým je vlastní kapitál víc než potřebně zúročen.
2. Je schopen uspokojit požadavky zákazníků, akcionářů a věřitelů, zaměstnanců i dodavatelů, a to v okolí, v němž působí.
3. Disponuje stálým okruhem spokojených zákazníků.
4. Jeho výrobky/služby odpovídají požadavkům trhu (cena, kvalita, služba).
5. Věnuje se nepřetržitě výzkumu trhu a výsledky toho výzkumu používá k tomu, aby zavedl na trh nové, dalším požadavkům přizpůsobené výrobky nebo služby.
6. Má kvalifikované zaměstnance, kteří se soustavně vzdělávají a kteří jsou správně motivováni.
7. Má optimální kapitálovou strukturu.
8. Spolupracuje s výkonnými a spolehlivými dodavateli surovin, polotovarů a služeb.
9. Má strategické umístění.
10. Uplatňuje šetrný přístup k životnímu prostředí.

2. 3. Předpověď životaschopnosti hospodářských podniků ^[8]

Ekonomové se ve svých pracích zpravidla nezabývají předpovědí vitality podniku, ale naopak možností úpadku podniku. Tento údaj je klíčový zejména pro banky a investory.

Uvedme si práce alespoň některých ekonomů, kteří se problematikou životaschopnosti podniku, popř. otázkami hrozby zániku podniku zabývali.

2. 3. 1. W. H. Beaver

Beaver porovnává finanční ukazatele 79 amerických podniků, které zanikly v letech 1954 – 1964, s obdobnými podniky, které nezanikly, s cílem ověřit užitečnost těchto ukazatelů. Na základě uveřejněných finančních záznamů lze vyčíslit 30 různých finančních ukazatelů a to během pěti let před zánikem podniku a v průběhu stejných pěti let u odpovídajícího podniku, který nezanikl. Ukazatele rozdělil Beaver do šesti skupin a z každé skupiny zvolil ukazatel, jenž považoval za nejvýznamnější z hlediska předpovědi zániku podniku.

Cílem Beaverova pojednání je předpověď zániku hospodářských podniků. Nepřímo tím ohodnocuje rovněž vitalitu, neboť podniky, které nejsou odsouzeny k zániku, jsou teda logicky životaschopné. Beaver se omezuje pouze na časové rozpětí 5 let a tím, že se soustřeďuje jen na ukazatele předpovídající zánik, jsou jeho závěry poněkud zkreslené. Hlavní nedostatek Beaverovy metody však spočívá v tom, že je založena na historických podkladech podnikového účetnictví, tedy vesměs na záznamech z vnitřního prostředí podniku. Ohodnocení vitality však závisí hlavně na faktorech exogenních, které nejsou a také nemohou být v účetnických dokladech obsaženy. Další nedostatek této metody tkví v tom, že Beaver používá po svoji studii pouze podniky velké a střední, a to s odůvodněním, že menší podniky neposkytují dostatek spolehlivých podkladů.

2. 3. 2. J. W. Wilcox

Model je přizpůsobením klasického modelu hráčovy zkázy v procesu pravděpodobnosti. Předpoklady tohoto modelu nejsou vhodné pro případ poskytnutí přesného odhadu pravděpodobnosti úpadku, ale měl by být spolehlivým nástrojem k rozeznání podniků s nízkým a naopak vysokým rizikem. Účinnost této metody v praxi nebyla známá. Wilcox, obdobně jako Beaver, si klade za cíl předpovědět úpadek podniku na základě podkladů z podnikového účetnictví.

2. 3. 3. E. I. Altman

Na základě pěti vybraných finančních ukazatelů dělí Altman podniky do dvou skupin, a to podniky schopné platby a podniky, jež nejsou schopny platit. S použitím statistického postupu, známého jako přímková diskriminační analýza, určuje důležitost jednotlivých parametrů a dochází k tzv. Z-score, tj. indexu pravděpodobnosti úpadku. Praxe ukázala, že použití indexu Z-score k předpovědi zániku podniků je spolehlivé max. dva roky před úpadkem, což není pro investory a banky velkým přínosem. Dalším nedostatkem této metody je fakt, že neexistuje jednoznačná definice finančních hodnot, které je nutno do vzorce pro Z-score dosadit.

2. 3. 4. Index IN

Inka a Ivan Neumaierovi, sledující Altmanovu metodu a na základě vyhodnocení účetních podkladů 1 698 českých podniků, vyvinuli index IN, který usnadňuje zjistit, zda podnik vytváří ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), tj. zda výkonnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklad na kapitál.

Index IN údajně spolehlivě (98,9 %) zaznamenává případy ztráty hodnoty a s velkou pravděpodobností (84,6 %) signalizuje tvorbu hodnoty. Index IN klasifikuje tvorbu hodnoty následovně:

- IN < 0,684 – podnik netvoří hodnotu,
- 0,684 < IN < 1,089 – podnik spíše netvoří hodnotu,
- 1,089 < IN < 1,420 – nelze určit, zda podnik tvoří nebo netvoří hodnotu,
- 2,070 < IN – podnik tvoří hodnotu.

(1)

$$IN = -0,017 * \frac{A}{CZ} + 4,573 * \frac{EBIT}{A} + 0,481 * \frac{V}{A} + 0,015 * \frac{OA}{KZ + KBU}$$

Vysvětlivky:

- IN - hodnota indexu IN
A – aktiva (R001),
CZ – cizí zdroje (R079),
EBIT – zisk před úroky a daněmi (V61 + V42),
V – výnosy celkem (V01 + V04 + V19 + V21 + V23 + V25 + V27 + V30 + V32 + V36 + V37 + V39 + V41 + V43 + V45 + V53),
OA – oběžná aktiva (R28),
KZ – krátkodobé závazky (R91),
KBU – krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (R103 + R104),
R – řádek rozvahy,
V – řádek výkazu zisku a ztráty.

Pokud je $IN > 2,070$, podnik tvoří hodnotu a pokud je $IN < 0,684$, podnik ničí hodnotu (netvoří hodnotu). Hodnota IN v intervalu 0,684 až 2,070 znamená, že situace není jednoznačná.

Snaha zkonstruovat jedinou agregovanou hodnotu odrážející celkovou bonitu (míru kvality) podniku vedla v roce 1995 autory k vyčíslení Indexu IN95 s dodatečnými ukazateli

$$IN_{95} = 0,22 * \frac{A}{CZ} + 0,11 * \frac{EBIT}{U} + 8,33 * \frac{EBIT}{A} + 0,52 * \frac{V}{A} + 0,10 * \frac{OA}{KZ + KBU} - 16,80 * \frac{ZPL}{V} \quad (2)$$

Vysvětlivky:

- U – nákladové úroky (V42),
ZPL – závazky po lhůtě splatnosti.

Pokud je $IN_{95} > 2$, podnikové finanční zdraví je dobré, a pokud je $IN < 1$, podnik má finanční tíseň. Hodnota IN95 v intervalu 1 až 2 znamená, že podnik se nalézá v šedé zóně. Index IN95 byl sestaven na základě studia desítek matematicko-statistických ratingových modelů a vlastních zkušeností. Úspěšnost indexu IN95 je více než 70%.

2. 3. 5. *Tamariho index rizika*

Tato metoda určení bonity podniku je dalším pokusem ohodnocení na základě finančních ukazatelů. Podle hodnoty šesti finančních ukazatelů a součtem jim přidělených bodů lze stanovit kvalitu podniku. Základní informace nutné pro tuto metodu ocenění však nejsou snadno dostupné.

2. 4. **Hodnocení finanční výkonnosti podniku** ^[10]

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Na jejích výsledcích je založeno řízení financí (finanční struktury a jejich změn), řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku aj. Zdrojem pro finanční analýzu jsou nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow), výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví aj., ale i externí údaje o jiných podnicích (např. údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP aj.). Ty slouží především pro srovnávání s ostatními, hlavně konkurenčními podniky.

Ve finanční analýze se používají různé rozborové techniky. Kromě rozboru absolutních ukazatelů je široce rozšířen procentní rozbor, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec a jiné metody predikce finanční tísně, vzorec Du Pont, pyramidová analýza, v poslední době ukazatele přidané hodnoty (MVA, EVA) aj.

2. 4. 1. *Ukazatele likvidity*

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky.

(3)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(4)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(5)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2. 4. 2. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu.

(6)

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}}$$

(7)

$$\text{krytí úroků} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}}$$

Pro měření **finanční páky** se používá tento ukazatel:

(8)

$$\frac{\text{celkové zdroje (aktiva)}}{\text{vlastní zdroje}}$$

2. 4. 3. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

(9)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

(10)

$$\text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby/360}} \text{ (ve dnech)}$$

(11)

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

(12)

$$\text{obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)} \quad (13)$$

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ (v počtu obrátů za rok)}$$

2. 4. 4. Ukazatele výnosnosti

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení. Ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku.

(14)

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

(15)

$$\text{výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

(16)

$$\text{výnosnost vlastního jmění (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(17)

$$\text{výnosnost kapitálu investorů (ROIC)} = \frac{\text{EBIT} * (1 - t)}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

Vysvětlivky:

t – je míra zdanění zisku v desetinném čísle.

2. 4. 5. Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí – likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku.

(18)

$$\text{poměr ceny akci k zisku na akcii P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na 1 akcii}}$$

(19)

$$\text{kurz akcie} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{nominální hodnota akcie}}$$

(20)

$$\text{čistý zisk na akcii EPS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet akcií}}$$

3. KRIZE A SANACE

V případě, že rozměr nastalých problémů je značný, je nezbytné přistoupit k sanaci. Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. K tomu, aby bylo možno připravit a realizovat opatření směřující k ozdravení, je nezbytné stanovit konkrétní anamnézu (identifikovat příčiny, povahu a vývojové stadium krize). Jestliže podnik není schopen zajistit ozdravení vlastními silami, nastupují jiné režimy. Může se jednat například o likvidaci, konkurs, nucené vyrovnání nebo vyrovnání mimo konkurs, případně o fúzi. ^[11]

3. 1. Reengineering

Základní podmínkou pro trvalou existenci podniku, která je mimo jiné například obsažena i v účetnictví nebo při oceňování podniku, je tzv. going concern princip. Aby podnik existoval trvale, pak nestačí, aby byl úspěšný pouze po stránce finančního řízení. Jde o to, aby byl trvale orientován na zákazníka; poznání jeho potřeb se musí odrazit v modifikaci cílů, změně koncepce a načasování nových procesů, jejichž implementace pak zajistí jeho trvalou existenci. V tomto kontextu se často setkáváme s pojmem reengineering, který po stránce metodologické znamená řízení podle projektů, jejichž cílem je změna. Jedná se vlastně o management řízení změn. Jde o koncept jehož původ spočívá v anglosaské oblasti, kde je právě reengineering chápán jako prostředek k zajištění úspěchu a trvalé výkonnosti podniku v podmínkách globalizace ekonomiky, růstu informatizace a zejména nepřetržité změny. ^[10]

Reengineering v podstatě znamená **zásadní** přehodnocení a **radikální** rekonstrukci (redesign) podnikových **procesů** tak, aby mohlo být dosaženo **dramatického** zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. ^[2]

3. 2. Definice krize ^[10]

Pod pojmem krize podniku lze označit takové stadium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity,

čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.

Krize však svým charakterem může souviset jak s životní fází, ve které se právě podnik nachází, tak i s velikostí, kterou podnik má. Jiné příčiny vyvolávají krizový stav například u nově založených podniků – zde se často jedná o nezvládnutí růstu z pohledu financování, nebo nezvládnutí řízení většího pracovního kolektivu zakladatelů podniku.

Jinou situaci lze vysledovat u velkých podniků, u kterých se lze často setkat s jevem zvaným byrokracie, kdy vysoký stupeň specializace a velký počet řídicích stupňů vyvolávají poruchy v komunikaci; ty se pak projevují v pozdní reakci na probíhající změny.

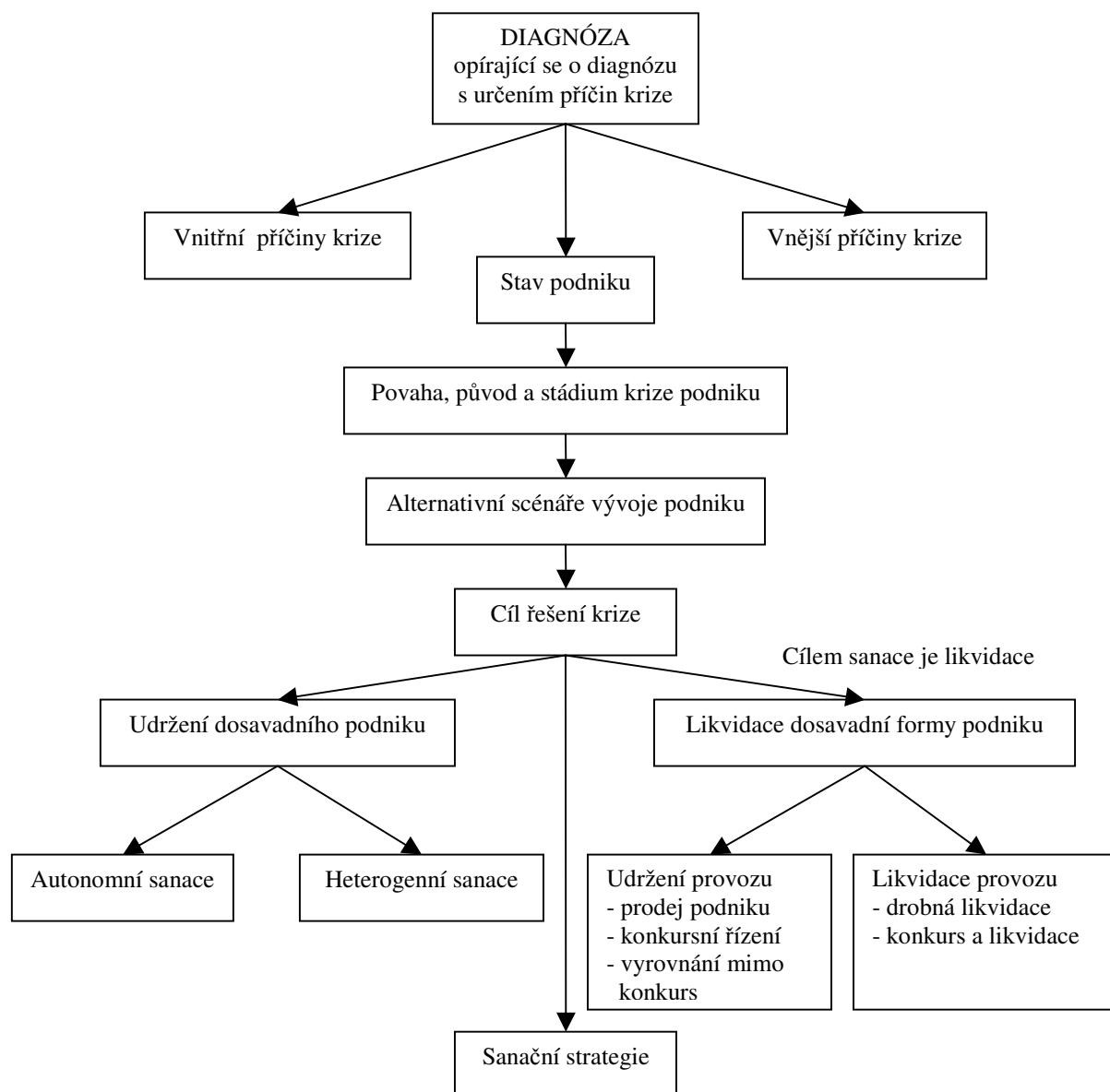
3. 3. Definice sanace ^[10]

Jestliže u podniku trvá výše popsaný stav delší časové období, je nezbytné jej zásadně řešit tak, aby po určité době zase mohl fungovat bez větších problémů. K tomu slouží sanace. **Sanací se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.**

3. 4. Postup sanace ^[10]

Dříve, než je možno připravit a realizovat opatření směřující k ozdravení – sanaci, je účelné v první etapě stanovit konkrétní diagnózu, tj. identifikovat příčiny, povahu a vývojové stadium krize. Celý postup sanace lze zjednodušeně znázornit pomocí obr. 1.

Obr. 1 Zjednodušené schéma sanace



Zdroj: SYNEK, M., aj. Podniková ekonomika

3. 4. 1. Zjištění příčin krize

Prvním krokem, který musí být při sanaci realizován, je co nejpřesnější zjištění stavu, v jakém se podnik nachází. K tomuto účelu lze využívat nejrůznějších analytických nástrojů. Součástí analýzy musí být rovněž zjištění příčin krize. Z praxe je známo, že existují dva okruhy příčin vyvolávajících krizi, a to **příčiny interní a externí**.

3. 4. 1. 1. Interní příčiny

Mezi interní příčiny mimo jiné patří problémy v kvalitě výrobků, nedostatečná míra výrobní inovace, nedostatečná distribuční síť, chybná cenová politika a s tím spojený trvale klesající objem prodeje, vysoké úvěrové zatížení, nízká míra likvidity a chyby ve finančním řízení.

3. 4. 1. 2. Externí příčiny

Krise však může být i důsledkem působení vnějších faktorů. Jedná se o faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit, avšak mají zásadní dopad na jeho celkovou hospodářskou situaci; patří sem například změny úrokových měr, vývoj měnových kurzů, vývoj legislativy, vývoj měnové zásoby apod.

Nedílnou součástí analýzy musí být i aktuální analýza odvětví, ve kterém podnik podniká. Z ní plynou další možnosti z hlediska scénáře sanace podniku.

3. 4. 2. Vymezení povahy a stádía krize

Ve druhém postupovém kroku jde o vymezení povahy krize, tj. zda jde o krizi strategickou, krizi vyvolanou hospodářskými výsledky nebo zda se jedná o krizi likvidity.

3. 4. 2. 1. Strategické krize

Mezi typické příčiny tzv. strategické krize lze zařadit např. chybná rozhodnutí při samém zakládání podniku. Jedná se o nesprávnou volbu místa podniku (což sebou může přinést například nedostatek pracovních sil, problémy z hlediska dopravy apod.), příliš úzký nebo naopak velmi široký sortiment výroby, nadměrné kapacity nebo závislost na jednom dodavateli či odběrateli, apod.

3. 4. 2. 2. *Krise vyvolaná hospodářskými výsledky*

Tato krize má obvykle tyto typické příčiny – nízkou konkurenceschopnost výrobků plynoucí z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na absorpční možnosti trhu, chybné nasměrování investic včetně kapitálových účastí, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady a chyby ve financování podniku.

3. 4. 2. 3. *Krise likvidity*

Krise likvidity může být vyvolána například dlouhodobým porušováním základních pravidel finanční rovnováhy (sladčování časového horizontu trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů podniku), nedostatečnou prací s rezervami, nízkou úrovní péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rychlým růstem podniku a s ním spojenými rozsáhlými investicemi převážně financovanými z cizích zdrojů podniku, apod.

Pro návrh opatření k řešení situace je důležité znát, v jakém vývojovém stadiu krize se podnik nachází. Identifikace potíží hned v počátcích a správná reakce obvykle rychle zajistí návrat a obnovu výkonnosti podniku. Poněkud složitější situace nastává, jestliže krize postoupila tak daleko, že bezprostředně hrozí úpadek, tj. buď zahájení konkurzního řízení nebo likvidace.

3. 4. 3. *Cíl řešení krize a sanační strategie*

Z analýzy jako takové musí být především zformulován závěr, zda existuje reálný předpoklad, že podnik je schopen projít sanací, v opačném případě nastupuje zrušení a zánik podniku.

Na analytickou etapu, jejímž smyslem bylo identifikovat příčiny, povahu a vývojové stadium krize, navazuje syntéza analytických poznatků a formulace sanační strategie, jejímž ústředním cílem je obnova výkonnosti podniku.

3. 5. Sanační opatření

3. 5. 1. *Personální oblast*

- zkrácení pracovní doby
- propouštění
- předčasný důchod
- redukce pohyblivých složek mzdy

3. 5. 2. *Finance*

- snížení (navýšení) základního kapitálu
- prověření kalkulací, fixních a variabilních nákladů
- pojištění rizik
- porovnání nákladů s konkurencí
- provedení controllingu
- dohoda s věřiteli o kapitalizaci jejich pohledávek (banka, stát, dodavatel)
- restrukturalizace dluhů
- znovu zvážit rozhodnutí o investicích
- posouzení nutnosti leasingu

3. 5. 3. *Výroba*

- likvidace (odprodej nepotřebných zásob)
- ověřit jakost
- snižovat výrobní časy
- přejít na vlastní výrobu
- zvýšit flexibilitu výroby
- snížit (rozložit) výrobní nomenklaturu
- uskutečnit hodnotovou analýzu

3. 5. 4. Zásobování

- minimalizace zásob
- zlepšit dodací podmínky
- odprodat nepotřebné zásoby
- optimalizace dodávek
- minimalizace nákladů na obaly

3. 5. 5. Prodej

- analýza odbytových trhů a prodejních cest
- přezkoumání cen
- realizace výprodeje
- ověřit možnost exportu
- prověřit úroveň prodejních a poprodejních služeb
- snaha o výhodnější platební podmínky
- nabízený sortiment rozšířit nebo eventuálně redukovat
- ověřit obsah a účinnost public relations a reklamy

3. 5. 6. Obecný management

- motivace zaměstnanců
- ověření správnosti typu řízení
- zřídit zisková střediska

3. 5. 7. Konkrétní náměty na řešení finanční tísně^[12]

3. 5. 7. 1. Zpracování nové obchodní strategie podniku

Základní předpoklad záchrany podniku spočívá v tom, aby podnik prodával své výrobky, služby nebo zboží. Finanční manažer může být finanční génius, ale bez přílivu

peněz v podobě tržeb či jiných výnosů se stává bezmocný. Není-li současná obchodní strategie úspěšná, potom je třeba ji změnit.

3. 5. 7. 2. Vytvoření nové organizační struktury a systému zainteresovanosti

zaměstnanců

Jestliže se má podnik dostat ze svých problémů, potom musí být jeho zaměstnanci (a to nejen vedoucí, střední a nižší management, ale i řadoví pracovníci) vhodným způsobem zainteresováni ve vztahu k jejich pravomocem a odpovědností. K tomuto účelu musí ale odpovídat organizační struktura podniku. Není-li vyhovující, potom je ji třeba přizpůsobit novým požadavkům na zaměstnance.

3. 5. 7. 3. Zlepšení hospodaření s pohledávkami

V oblasti řízení pohledávek se nachází obvykle celá řada míst, kde lze hledat rezervy. Velký problém představuje např. vznik obchodního deficitu, tj. kladného rozdílu mezi dobou obratu pohledávek ve dnech a dobou obratu závazků ve dnech:

(21)

$$\text{obchodní deficit} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 365} - \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 365}.$$

Jeho existence vede k rychlejšímu nárůstu pohledávek oproti nárůstu závazků, a jestliže není tento deficit vykompenzován ziskovou marží či jinými finančními zdroji, projeví se bezprostředně poklesem peněžních toků. Nemá tedy vždy smysl vyrábět a následně prodávat více a více ziskových výrobků, byť by všichni odběratelé hradili své závazky ve lhůtě. Řešení spočívá ve změně obchodních podmínek při prodeji a nákupu. A není-li možné tento jev odstranit a jedná-li se současně o dlouhodobý problém, potom by mělo vedení podniku uvažovat o změně výrobní náplně.

Další rezervy spočívají v předcházení samotného vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Sem patří problematika získávání a analýzy informací o zákaznících a otázka

zajišťování pomocí právních a platebních instrumentů (zástavní, podzástavní a zadržovací právo, ručení, dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso, bankovní akcept, apod.). Na profinancování pohledávek lze použít zvláštní finanční zdroje jako jsou faktoring nebo forfaiting. U již existujících pohledávek po lhůtě splatnosti by pak měl management zvolit vhodný způsob jejich vymáhání.

3. 5. 7. 4. Zlepšení hospodaření se zásobami

Hledání rezerv v oblasti řízení zásob by mělo začít identifikací nepotřebného a nadbytečného materiálu a jejich následným odprodejem resp. identifikací neprodejných výrobků a zboží a jejich následnou likvidací. Aby se předešlo prodeji se ztrátou, uzavírají podniky, nejčastěji se svým dodavatelem, opční smlouvu umožňující jim prodat v případě, že se k tomu rozhodnou, zásoby za dnes stanovenou cenu. Za právo prodeje musí ovšem zaplatit opční prémii. Další rezervy v řízení zásob lze nalézt ve sladění organizace vnitropodnikových dodávek, ve využití logistiky, v minimalizaci pořizovacích a skladovacích nákladů či ve volbě vhodné metody oceňování. Největší rezervy v řízení zásob se však nachází ve vzájemné provázanosti obchodního plánu s plánem výrobním a plánem materiálně-technického zásobování.

3. 5. 7. 5. Zvýšení příjmů prodejem aktiv a získáním dalších finančních zdrojů

Mimořádného zvýšení příjmů lze dosáhnout buď odprodejem aktiv nebo získáním dalších externích finančních zdrojů. Za stavu finanční tísně se k prodeji nabízí hlavně majetek nepotřebný k podnikání. Sem patří především obchodovatelné cenné papíry, nepotřebný a nadbytečný materiál, pohledávky, rekreační chaty, osobní automobily, apod. Stroje, zařízení a jiný investiční majetek nezbytný pro provoz lze prodat leasingové firmě s tím, že si ho podnik současně pronajme. Z hlediska podniku se to projeví přílivem peněžních prostředků, možností nadále používat daný majetek k podnikání a povinností platit leasingové splátky. Tento druh leasingového financování se nazývá zpětný pronájem.

Při hledání poskytovatele kapitálu se podniky v tísní nejdříve obrací na své vlastníky, následně na banku, různé fondy rizikového a rozvojového kapitálu, zahraniční a tuzemské investory, jiné podniky ochotné se s nimi spojit, příp. i na stát. S dalším vkladem současných

vlastníků se můžeme setkat spíše u menších podniků, kde se vlastníci osobně podílí na řízení, zatímco u větších společností se současní majitelé vzhledem k nedostatku svého osobního kapitálu a nedůvěře ve schopnosti managementu takovými vkladům brání.

Součástí záchranných opatření mohou být rovněž úvěry od banky, která však jejich poskytnutí spojuje s velice přísnými podmínkami (neustálá kontrola, právo zasahovat do řízení podniku apod.) a s vysokým úročením. Důvod, proč je banka často ochotna takového úvěry poskytnout, je většinou snaha neztratit ještě víc. Jde např. o to, že banka takovémuto zákazníkovi již dříve nějaké úvěry poskytla. A v případě, že mu neposkytne žádanou úvěrovou výpomoc, může počítat s tím, že na podnik bude prohlášen konkurs, a tedy se může rozloučit s myšlenkou, že jí ty již dříve poskytnuté úvěry ještě někdy splatí. Na druhou stranu pokud mu tento úvěr poskytne, a na podnik přesto bude prohlášen konkurs, ztratí banka daleko více prostředků. Lhůty sanačního úvěru se většinou pohybují mezi jedním až třemi roky. Velký důraz je přitom kladen na zajištění úvěru zástavním právem nebo poskytnutím záruky. Vedle poskytnutí úvěru se banka může na sanačních opatřeních podniku podílet také kapitálově (nákupem akcií), dále jako zprostředkovatel vůči věřitelům nebo při fúzi.

Fondy rizikového a rozvojového kapitálu shromažďují kapitál od jednotlivých investorů, umísťují ho do akcií cílových společností, spravují tyto společnosti prostřednictvím manažerské firmy a po zhodnocení své investice odprodávají svůj kapitálový podíl managementu podniku, strategickému partnerovi či na veřejném trhu, na který se snaží tyto akcie uvést. Předmětem zájmů těchto fondů jsou perspektivní obory např. v oblasti elektroniky nebo biotechnologie. Financování záchranných programů se věnují spíše okrajově. Velmi opatrně k nákupu podílů v tonoucích se podnicích přistupují i další investoři. Stát se může na sanaci podniku podílet např. dotacemi, odkupem akcií, daňovými úlevami, odepisováním dlužných daní, poskytováním levných půjček, apod. Výše podílu státu závisí na hospodářské politice vlády, stavu rozpočtových prostředků i míře postihu celé ekonomiky platebními potížemi.

3. 5. 7. 6. Snížení popř. odložení výdajů

Cesta ke snížení nákladů vede především přes úsporné programy v oblasti režijních nákladů a snížení podílů zmetků a odpadu materiálu ve výrobě. Jiné řešení spočívá

v odložení některých plateb do budoucna na základě změny původně uvažovaných investičních záměrů.

3. 5. 7. 7. *Sjednání dohod s dodavateli na placení formou směnky*

Pro dlužníka spočívá výhoda placení směnkou v obvykle delší době splatnosti, která může vést ke snížení obchodního deficitu. Pro věřitele představuje směnečná pohledávka vedle možnosti celé řady směnečných operací, včetně eskontu, také rychlejší a snadnější soudní projednávání v případě jejího nezaplacení. Nicméně bude-li prohlášen konkurs na dlužníka, nemá směnečný věřitel oproti ostatním věřitelům žádnou výhodu.

3. 5. 7. 8. *Zaměření se na rychlý přísun peněz pomocí skont, faktoring, apod.*

Cena peněz pro platebně schopný podnik odpovídá jeho nákladům obětovaných příležitostí, protože pokud nedostane zaplacen v okamžiku realizace dodávky, ale až s určitým zpožděním, ztrácí za tuto dobu možnost např. uložit peníze v bance nebo koupit zboží, jež by mohl se ziskem prodat. U platebně neschopného podniku se cena peněz pohybuje na vyšší úrovni, neboť v případě přílivu peněžních prostředků by je měl přednostně použít na úhradu svých závazků po lhůtě splatnosti. Cena peněz pak odpovídá penalizačnímu úroku, který musí daný podnik platit. Z tohoto důvodu bude také nabízet vyšší skonta. Rovněž možnost získat okamžité peněžní prostředky pomocí faktoring bude pro něho zajímavější než pro podnik platebně schopný.

3. 5. 7. 9. *Neplacení pokut a penále*

Pravidlo neplatit penále a pokuty vychází ze zavedené české praxe. Věřitel, který se již dávno smířil s tím, že dostane od dlužníka ještě někdy zaplacen, je zpravidla ochoten přistoupit na dohodu, podle níž stornuje svoji penalizační fakturu, dostane-li do stanoveného termínu uhrazení aspoň původní částku.

3. 5. 7. 10. Sestavení žebříčku priorit při vlastních platbách

Dostane-li se podnik do platební neschopnosti musí se management rozhodnout, které závazky se uhradí nejdříve a které později. Podniky si pro tyto účely obvykle sestavují **žebříček priorit jednotlivých plateb**. Následující pořadí plateb může sloužit jako jeho ukázka:

1. Závazky vůči státu, neboť nechceme na sebe uvalit do budoucna vysoké penalizační břímě vyplývající z nezaplacených daní a obdobných plateb.
2. Závazky vůči bance. Platíme-li včas své závazky bance, lze očekávat, že banka bude na nás i nadále pohlížet jako na seriózního partnera.
3. Závazky vůči zaměstnancům. Chceme-li podnik zachránit, musíme prodávat, abychom mohli prodávat, musíme vyrábět, a k tomu potřebujeme zaměstnance, kteří to budou dělat.
4. Závazky vůči dodavatelům strategicky důležitého zboží jako je základní materiál, energie, voda, apod., bez nichž se provoz podniku nemůže obejít. Jsme-li schopni hradit své závazky vůči věřitelům z těchto čtyř skupin, potom má podnik ještě šanci. V opačném případě se zpravidla uhrazují závazky vůči těm věřitelům, kteří vykonávají na management největší nátlak.
5. Závazky ze smluv o postupném splácení dluhu. Budeme-li schopni splácet závazky v této skupině, existuje naděje, že na podobné smlouvy přistoupí i ostatní věřitelé.
6. Ostatní penalizované závazky.
7. Nepenalizované závazky.

Při sestavování žebříčku priorit při vlastních platbách si musí management podniku dát pozor minimálně na dva paragrafy trestního zákona: §256, poškozování věřitele a §256a, zvýhodňování věřitele. Podle velmi často užívaného právního výkladu by měl dlužník hradit závazky nejdříve splatné. Na druhou stranu se při určování práv a povinností dlužníka a věřitele podle zákona přihlíží i k obchodním zvyklostem. Dlužník se může obhajovat před soudem např. tím, že oddalováním úhrady starších závazků se snažil zajistit chod podniku nákupem nezbytně nutných surovin, vyplacením mezd, apod. Takto ale asi nelze obhajovat např. upřednostňování penalizovaných závazků před nepenalizovanými. Ukázkový příklad zvýhodňování věřitele představuje situace, kdy dlužník uhrazuje závazky nejprve kapitálově nebo personálně propojeným společnostem.

3. 5. 7. 11. *Nenechání se vydírat dodavatelem*

Dodavatelé zneužívají někdy svou situaci a nutí podniky, jež se nachází v tísní, aby např. nakupovali pro ně nepotřebný materiál, kterýpak musí tyto podniky prodávat se ztrátou na trhu. Východisko z tohoto „začarovaného“ kruhu spočívá v opuštění dosavadního dodavatele a to třeba i za cenu změny výrobní náplně.

3. 5. 7. 12. *Vypracování kritéria o zastavení či omezení provozu podniku*

Tradice v každém podniku má velké a osobité kouzlo. Představuje-li ale tradiční výroba či služby ztrátu, jež ani v budoucnu nebude pravděpodobně odstraněna, je nutné zastavit provoz dříve, než budou s tím spojené náklady ještě vyšší. K tomuto účelu lze doporučit si již dopředu připravit kritéria, za nichž má být provoz podniku zastaven nebo omezen.

4. ZRUŠENÍ A ZÁNÍK ^[11]

Jestliže podnik včas nereaguje na jednotlivé signály blížící se nebo již probíhající krize a nejsou přijímána ozdravná opatření, pak nastává úpadek a je nezbytné uvažovat o zrušení a zániku podniku. Zrušení firmy je zánik právní subjektivity firmy a zánik právnické osoby znamená ukončení její právní subjektivity a nastává v okamžiku, kdy je společnost vymazána z rejstříku. Den zrušení a den zániku mohou, ale nemusejí být shodné, avšak zrušení podniku musí časově předcházet jeho zániku.

Obchodní společnost může být zrušena s likvidací nebo bez likvidace (sloučení, splynutí, rozdělení společnosti nebo přeměna v jinou právní formu).

4. 1. Bez likvidace

Ke zrušení a zániku akciové společnosti bez likvidace může dojít, jestliže

- příslušný orgán rozhodne o splynutí, sloučení nebo o rozdělení společnosti, kdy čisté obchodní jmění přechází na právního zástupce,
- soud zamítl prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku ve společnosti,
- po ukončení konkurzního řízení nezbyl ve firmě žádný majetek.

Vybrané případy upravuje Obchodní zákoník.

4. 2. Likvidace

Mimo zrušení společnosti bez likvidace existuje také zrušení společnosti likvidací. Pod pojmem likvidace rozumíme proces, kdy společnost postupně přeměňuje majetek v likvidní prostředky určené k úhradě závazků společnosti. Likvidace je upravena Obchodním zákoníkem (dále jen OZ) v § 70 – 75, z nichž rovněž vyplývá postup likvidace. Likvidaci smí provádět výhradně likvidátor. Likvidátorem může být pouze fyzická osoba a jeho výběr se řídí pravidly uvedenými ve zřizovacích listinách společnosti.

4. 3. Konkurs

4. 3. 1. Cíl konkursního řízení

Jestliže likvidátor zjistí u podniku, který je v likvidaci, že podnik je předlužen, má povinnost podat návrh na zahájení konkurzního řízení. Smyslem konkursního řízení je rovněž likvidace majetkové podstaty podniku, avšak cíl konkursu a likvidace se zásadně liší. Jak již bylo řečeno, v likvidaci se jedná o postupnou přeměnu majetkových částí v likvidní prostředky, z nichž budou v plném rozsahu uhrazeny veškeré závazky společnosti, a likvidační přebytek bude rozdělen mezi vlastníky. Naproti tomu u konkursu nebo vyrovnání je cílem konkursního řízení dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z majetku dlužníka.

Konkurs je prohlášen soudem v těch případech, kdy odhadovaná majetková základna je alespoň tak velká, aby bylo možno uhradit minimálně náklady konkursního řízení.

4. 3. 2. Právní úpravy

Konkursní a vyrovnávací řízení upravuje v České republice zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ze dne 11. července 1991, který nabyl účinnosti dnem 1. října 1991. Tento zákon byl novelizován zákonem č. 471/1992 Sb., zákonem č. 122/1993 Sb., zákonem č. 42/1994 Sb., zákonem č. 74/1994 Sb., zákonem č. 117/1994 Sb., č. 156/1994 Sb., zákonem č. 224/1994, zákonem č. 84/1995 Sb., zákonem č. 94/1996 (úplné znění pod č. 328/1996 Sb.), zákonem č. 151/1997 Sb., zákonem č. 12/1998 Sb., č. 27/2000 Sb., č. 30/2000 Sb., č. 105/2000 Sb., č. 368/2000 Sb., č. 370/2000 Sb. (úplné znění pod č. 45/2001 Sb.), č. 120/2001 Sb., č. 125/2002 Sb., č. 257/2004, č. 499/2004, č. 179/2005 a č. 377/2005. Tento zákon dále doplňuje vyhláška Ministerstva spravedlnosti České republiky č. 476/1991 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o konkurzu a vyrovnání a nálezy Ústavního soudu č. 403/2002 Sb., č. 101/2003 Sb. A č. 210/2003 Sb..

4. 3. 3. Úpadek

K prohlášení konkursu může soud přistoupit tehdy, jestliže podnik (dlužník) je v úpadku. Úpadek je charakterizován ze zákona takto:

- dlužník má více věřitelů, kterým není schopen delší dobu plnit splatné závazky,
- podnik je předlužen.

4. 3. 4. Ochranná lhůta

Dříve než je prohlášen konkurs, může soud na návrh dlužníka povolit ochrannou lhůtu. Jejím smyslem je, aby dlužník překonal ve lhůtě tří měsíců úpadek. Pokud se dlužníkovi nepodaří v rámci ochranné lhůty překonat úpadek, pak po uplynutí lhůty běží konkursní řízení. Pokud je dlužník úspěšný a došlo k ozdravení v průběhu ochranné lhůty, může dlužník podat návrh na ukončení pro zdárné překonání úpadku.

4. 3. 5. Konkursní podstata

Konkursní podstata (dále jen KP) je vytvářena majetkem, podléhajícím konkurzu, tj. veškerým majetkem, který dlužníkovi patřil v den prohlášení konkursu.

4. 3. 6. Účastníci konkursního řízení

Účastníky konkursního řízení jsou jednak věřitelé uplatňující oprávněné nároky plnění svých pohledávek, jednak dlužníci.

4. 3. 7. Správce konkursní podstaty

Za účelem výkonu konkursu je určen SKP (dále jen SKP). Musí se jednat o bezúhonnou fyzickou osobu způsobilou k právním úkonům a mající přiměřenou odbornou způsobilost. Správce může být soudem ustaven pouze tehdy, jestliže v daném případě se jedná o osobu nepodjatou. Správce je zapsán v seznamu správců konkursních podstat u příslušného soudu. Mezi základní povinnosti SKP patří zjištění konkursní podstaty a

sestavení seznamu věřitelů, vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů a zpeněžení majetkové podstaty a uspokojení pohledávek podle schváleného rozvrhu.

4. 3. 8. Prohlášení konkursu

Návrh na prohlášení konkursu může podat dlužník sám, likvidátor společnosti, jestliže je majetek dlužníka předlužen nebo některý z věřitelů dlužníka. Podává-li návrh na prohlášení konkursu věřitel, pak musí soudu doložit okolnosti, že dlužník je v úpadku. Soud po předchozím zjištění, že dlužníkův majetek postačí minimálně na úhradu nákladů konkursního řízení, vydá usnesení o prohlášení konkursu. V usnesení o prohlášení konkursu musí být uvedeno jméno SKP. Věřitelé musí být vyzváni, aby do 30 dnů ode dne prohlášení konkursu přihlásili veškeré nároky. Usnesení o prohlášení konkursu se doručuje účastníkům konkursu a správci konkursní podstaty, likvidátorovi a známým věřitelům. Dlužníkovi soud doručí usnesení do vlastních rukou.

Současně v den vydání rozhodnutí o prohlášení konkursu je úplné znění nebo jeho zkrácená podoba vyvěšena na úřední desce příslušného soudu. Je-li dlužník zapsán do obchodního nebo jiného rejstříku, provede se zápis o prohlášení konkursu i zde. Účinky konkursu nastávají dnem vyvěšení na úřední desce soudu. Rovněž tato informace musí být zveřejněna v Obchodním věstníku a informován musí být i katastr nemovitostí. Dlužník se může do 15 dnů od vydání usnesení odvolat. Pokud se neodvolá ani nepodá návrh na povolení ochranné lhůty, proběhne konkursní řízení.

4. 3. 9. Úpadce

Dnem prohlášení konkursu se dlužník stává úpadcem. Oprávnění nakládat s majetkem přechází z úpadce na SKP. Úpadce může odmítnout přijetí daru nebo odmítnout dědictví jen se souhlasem SKP. Nesplatné pohledávky a závazky, týkající se konkurzní podstaty, se stávají splatnými. Zanikají úpadcovy příkazy, plné moci, prokury a dosud nepřijaté návrhy na uzavření smluv. Zaniká úpadcovo bezpodílové spoluvlastnictví manželů a do konkursní podstaty spadá ta jeho část, s níž úpadce podniká.

Konkurzní podstatu zjišťuje SKP za součinnosti úpadce. Úpadce je povinen sestavit seznam veškerých aktiv a pasiv s podrobným uvedením dlužníků, věřitelů včetně jejich adres. Současně musí úpadce odevzdat správci veškeré potřebné další doklady osvětlující majetkovou podstatu.

4. 3. 10. Zpeněžení konkursní podstaty

Zpeněžení konkursní podstaty lze realizovat buď prodejem věcí způsobem stanoveným soudem nebo prodejem mimo dražbu. Prodej mimo dražbu i pod odhadní cenu musí být podložen souhlasem soudu, věřitelského výboru a po slyšení úpadce. O výsledku zpeněžování konkursní podstaty podává správce zprávu soudu. Konečnou zprávu projednává konkursní soud při jednání, jehož se účastní správce podstaty, úpadce a věřitelé.

4. 3. 11. Přezkumné jednání

Ve lhůtě stanovené v usnesení o prohlášení konkursu mohou věřitelé přihlásit své pohledávky. Správce tyto přihlášky přezkoumá, sestaví seznam, ke kterému se vyjadřuje úpadce a je předkládán soudu. V případě popírání pravosti, výše a pořadí přihlášených pohledávek proběhne přezkumné jednání soudem. Výsledek šetření soud zapíše do seznamu přihlášek, který SKP soudu předal.

4. 3. 12. Rozvrhové usnesení

Rozvrhové usnesení následuje po nabytí právní moci konečné zprávy, vyúčtování odměn a výdajů SKP. Rozvrhové usnesení se doručuje účastníkům konkurzního řízení do vlastních rukou s výjimkou věřitelů, jejichž nároky byly plně uspokojeny.

4. 3. 13. Uspokojení pohledávek

Významné z hlediska uspokojení pohledávek je ustanovení § 32 zákona č. 328/1991 Sb., kdy se uspokojí nejprve pohledávky za podstatou. Tyto pohledávky reprezentují nároky na úhradu nákladů spojených s udržováním a správou podstaty, včetně nároku správce na úhradu odměn a výdajů, daní a poplatků, došlo-li k jejich splatnosti v průběhu konkursního řízení, a dále nároky věřitelů ze smluv uzavřených správcem, jakož i nároky na vrácení plnění ze smlouvy, od níž bylo odstoupeno. Dále mohou být uspokojeny pracovní nároky úpadcových pracovníků. Nepostačuje-li výnos zpeněžení na plnou úhradu těchto pohledávek, uhradí se nejprve výdaje správce a ostatní pohledávky se uspokojí poměrně.

Zbývající pohledávky jsou rozděleny do dvou tříd podle významnosti jednotlivých nároků. Do první třídy patří podle zákona nároky úpadcových pracovníků z pracovního poměru (a to za poslední tři roky před prohlášením konkursu) a pohledávky na výživné ze zákona. Do druhé třídy jsou zahrnuty daně, poplatky, cla a příspěvky na sociální pojištění, opět nejdéle tři roky před prohlášením konkursu, a ostatní pohledávky, což jsou většinou pohledávky vzniklé z obchodního styku.

Z úpravy dané zákonem jasně vyplývá, že je možné, že některé pohledávky nebudou uhrazeny vůbec, neboť výtěžek z majetku může v některých případech stačit pouze na úhradu pohledávek v první skupině. Této nepříznivé situaci lze předejít využíváním zajišťovacích institutů, které upravuje obchodní a občanský zákoník. Jde především o zástavní a zadržovací právo. Věřitelé mající pohledávky takto zajištěny jsou pak ve smyslu § 28 zákona č. 328/1991 označeni jako oddělení věřitelé. Toto označení jim umožňuje, aby požádali soud o oddělené vypořádání. Předpokladem uskutečnění je doložení zajišťovacího práva. Věřitel má nárok, aby jeho pohledávka byla uspokojena z výtěžku prodeje věci, na níž vázne zadržovací nebo zástavní právo. Výtěžek prodeje až do výše zajištěné pohledávky vydá správce věřitelům se souhlasem soudu.

4. 3. 14. Ukončení konkursu

Soud zruší konkurs v případě, že

- nejsou splněny předpoklady pro konkursní řízení,
- je splněno rozvrhové usnesení,
- úpadce dá návrh. Podmínkou je, aby všichni konkurzní věřitelé vyjádřili souhlas a rovněž aby souhlasil i SKP.

V případě, že soud sice prohlásil konkurs a řízení probíhá, avšak nebylo zatím vydáno rozvrhové usnesení, může úpadce podat návrh, aby byl konkurs ukončen nuceným vyrovnáním. Soud posoudí žádost úpadce, především poctivost jeho záměru.

4. 4. Nucené vyrovnání

První rozdíl mezi konkursem a nuceným vyrovnáním spočívá v tom, že návrh na nucené vyrovnání může podat výhradně úpadce. Iniciativa je výhradně na straně dlužníka, který nabízí částečné uspokojení pohledávek věřitelů. Soud posoudí návrh úpadce na nucené vyrovnání a zamítne jej, jestliže by jeho potvrzením byla dotčena práva na vyloučení věci z konkursní podstaty, práva na oddělené uspokojení nebo na poskytování výživného ze zákona. Dále jestliže by nebyly uspokojeny a zajištěny pohledávky za konkursní podstatou, pohledávky plynoucí z pracovního poměru, dále daně, poplatky a cla, jakož i příspěvky na sociální zabezpečení. Důležitou okolností může být i skutečnost, že nebylo vypořádáno bezpodílové spoluvlastnictví manželů.

Předpokladem pro to, aby soud akceptoval návrh na nucené vyrovnání, je souhlas většiny konkursních věřitelů, kteří včas přihlásili své pohledávky a jejichž hlasy představují více než tři čtvrtiny všech přihlášených pohledávek. Návrh vyrovnání musí vyhovovat určitým podmínkám: musí být především uhrazeny přednostní pohledávky, ostatním věřitelům musí být nabídnuto alespoň 30 % jejich pohledávek do dvou let od podání návrhu. Současně musí existovat projekt reorganizace zajišťující překonání úpadku.

Pokud soud po zvážení všech okolností a kladném vyjádření většiny věřitelů vydá usnesení o nuceném vyrovnání, opět jeho obsah podléhá zveřejnění. Důležitou skutečností je, že pokud soud kladně rozhodne ve věci nuceného vyrovnání, úplným a včasným splněním je úpadce zproštěn závazku hradit konkurzním věřitelům újmu, kterou vyrovnáním utrpěli. Současně je zproštěn závazku proti ručitelům a jiným osobám, které by měly proti němu postih. Úroky z konkurzních pohledávek za dobu od prohlášení konkursu, jakož i náklady vzniklé jednotlivým konkurzním věřitelům z účasti na konkursu, nelze uznat.

4. 5. Vyrovnání

Mimo výše uvedených možností spojených s konkurzem a nuceným vyrovnáním má dlužník, v případě že jsou plněny podmínky pro zahájení konkurzního řízení, ještě jednu možnost, a to u příslušného soudu podat návrh na vyrovnání. Tento krok je možný pouze tehdy, jestliže dosud nedošlo k prohlášení konkursu soudem.

Dlužník v návrhu musí uvést, jaké vyrovnání nabízí, dále musí připojit úplný seznam majetku k datu podání návrhu na vyrovnání, včetně specifikace pohledávek s vyznačením perspektivy jejich uspokojení. Současně předkládá seznam závazků včetně adres věřitelů.

Vyrovnávacího řízení se kromě dlužníka dále účastní manžel dlužníka, spoludlužníci a ručitelé dlužníka a věřitelé. Od okamžiku podání návrhu vyrovnání až po výrok soudu nesmí dlužník disponovat majetkem.

V případě vyrovnání mimo konkurs soud stanovuje správce ze zvláštní části seznamu správců, o jehož právech, povinnostech, jakož i o odpovědnosti platí přiměřeně ustanovení o správci konkurzní podstaty.

Dále soud nařídí vyrovnávací jednání na dobu nejpozději do šesti týdnů ode dne vyvěšení usnesení na úřední desce soudu. Vyzve věřitele k písemnému přihlášení nároků do čtyř týdnů ode dne vyvěšení a současně rozhodne o opatřeních, která jsou třeba k zajištění dlužníkovu majetku. Ze zákona rovněž vyplývá závazný postup vyrovnání.

4. 6. Insolvenční zákon ^[16]

Senát na své schůzi schválil návrh zákona o úpadku a způsobech jeho řešení - insolvenční zákon. Z 54 přítomných senátorek a senátorů se jich 49 vyslovilo pro, proti nebyl nikdo. Nová právní norma má nabýt účinnosti 1. července 2007.

Insolvenční zákon zcela mění přístup k problematice úpadku podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Stěžejním aspektem nového přístupu je posílení sanačního principu, tedy snaha o řešení situace úpadku dlužníka nelikvidačním způsobem, a to s cílem zachovat funkční subjekty v ekonomickém prostředí. V návrhu insolvenčního zákona je tento princip vyjádřen především v institutu reorganizace, který byl inspirován úpravami insolvenčního práva v ostatních zemích Evropy, ale také ve Spojených státech. Dalším významným prvkem tohoto návrhu zákona je důraz na jednotnost insolvenčního řízení a minimalizaci časové náročnosti celého procesu. S ohledem na specifickou povahu úpadkové problematiky nelze opomenout stěžejní změnu v přístupu k otázce vlivu věřitelů na probíhající řízení a možnosti ovlivňovat zásadní rozhodnutí v každé fázi řešení dlužníkovy úpadku.

V reakci na narůstající výskyt zadluženosti fyzických osob, nepodnikatelů, obsahuje návrh insolvenčního zákona také nový institut oddlužení, který umožňuje dlužníkovi řešit nastalou situaci po dohodě s věřiteli mimo exekuční režim. Významným přínosem pro problematiku úpadkového práva a pro publicitu údajů insolvenčního řízení je zavedení insolvenčního rejstříku, který bude veden elektronicky, kde se budou koncentrovat veškeré údaje o insolvenčních řízeních včetně seznamů insolvenčních správců s tím, že kdokoli bude mít možnost se s obsaženými údaji seznámit. Lze tedy očekávat především zrychlení a zpřehlednění celého insolvenčního řízení s vlivem na rychlost eliminace nefunkčních subjektů v podnikatelském prostředí a omezení prostoru pro nezákonné spekulativní manipulace s majetkem úpadců.

5. ANALÝZA KONKRÉTNÍHO PŘÍPADU SPOLEČNOSTI KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, S.R.O.

5. 1. Charakteristika společnosti

5. 1. 1. Základní údaje o společnosti

Společnost:	KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, s.r.o.
IČ:	14866021
DIČ:	203 – 14866021
Sídlo:	ul. Masarykova čp. 635, 439 42 Postoloprty – průmyslová zóna
Tel.:	415 778 310
Fax.:	415 784 531
E-mail:	info@kb-blok.cz
http:	www.kb-blok.cz
Kontaktní osoby:	Josef Brabec – ředitel společnosti Ing. Jiří Veselý – ekonomický ředitel

5. 1. 2. Založení a předmět podnikání

Společnost KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, s.r.o. byla založena společenskou smlouvou dne 22. ledna 1991. Do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ústí na Labem byla zapsána dne 30. ledna 1991. Jako předmět podnikání byla zapsána koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a výroba cementového zboží a umělého kamene. Později, od roku 2002, je rozšířen o silniční motorovou nákladní dopravu. Hlavní podnikatelskou činností společnosti je vývoj, výroba a prodej betonových stavebních prvků pod registrovanou značkou KB-BLOK systém.

5. 1. 3. Výrobní program

Společnost na počátku vybudovala v Postoloprtech moderní výrobní závod se dvěma výrobními linkami, které byly spuštěny do provozu v roce 1993. V tomto roce společnost vstoupila na stavební trh se svými výrobky. Výrobní program tehdy obsahoval 29 prvků

betonových tvarovek a střešní krytiny. Začaly se vyrábět Skandinávské betonové střešní tašky, betonová dlažba a byly vyrobeny první betonové štípané tvarovky. Byly položeny základy vzniku tehdy ještě neznámého systému betonového zdění, který pochází z USA. Hlavní výrobní technologie byly nakoupeny u americké společnosti COLUMBIA Inc., která je předním světovým výrobcem v tomto oboru. Tato technologie je v ČR doposud ojedinělá.

V průběhu několika let se společnost zapsala do povědomí stavebníků. Neustálými inovacemi výrobního portfolia vznikl stavební systém s více než 130 základními prvky. Kombinacemi povrchových úprav a barevných odstínů je uváděno na trh cca 500 druhů výrobků v duchu motto:

„od základů po střechu“

Společnosti se podařilo na českém stavebním trhu otevřít nový segment, který zejména v posledních několika letech vykazuje silný růstový trend. KB-BLOK systém vykazuje každoročně meziroční nárůsty tržeb cca o 20-25%. Jako poslední novinku uvedla společnost pod značkou KB-BLOK systém první tvarovku s broušeným povrchem v České republice. Premiéra proběhla v dubnu 2003 na mezinárodním veletrhu IBF v Brně.

Společnost uvádí všechny produkty na trh právě pod touto obchodní značkou KB-BLOK systém.

Jedná se o tyto skupiny produktů:

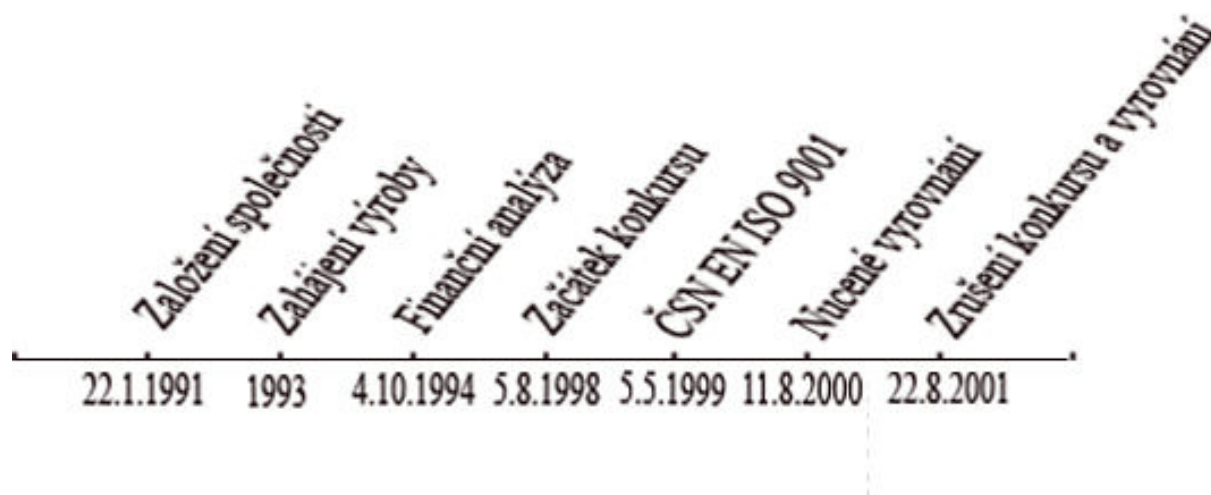
1. Skandinávská střešní krytina
2. Betonové tvarovky
3. Systém opěrných zdí Gravity Stone
4. Prvky zahradní architektury
5. Betonové dlažby a dílce

V současné době společnost provozuje již 5 výrobních linek.

Pro distribuci výrobků společnosti byla založená v roce 1998 nová společnost KB-BLOK Postoloprty s.r.o., která se zabývá maloprodejem produktů společnosti a kompletního sortimentu stavebního materiálu v prodejnách stavebnin Louny a Libochovice.

5. 1. 4. Základní milníky společnosti

Obr. 2 Základní milníky společnosti



Zdroj: Vlastní tvorba

5. 1. 5. Vývoj a současný stav společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost vznikla v roce 1991. K zajištění výstavby výrobních kapacit a k zahájení provozu neměla společnost dostatek vlastních finančních zdrojů, proto peněžní prostředky na vybudování výrobního závodu získala z úvěrů, poskytnutých IPB, a.s. a Českou spořitelnou, a.s.. Z důvodu opožděného náběhu výroby a následně nesplacených splátek úvěru a úroků, byl na společnost prohlášen dne 5. srpna 1998 konkurs. Po stanovení správce konkursní podstaty a po vyhodnocení situace bylo rozhodnuto, že společnost bude dále pokračovat ve své činnosti. Toto opatření umožnilo pokračovat ve výrobě i obchodní činnosti. I za změněných podmínek se firma dále rozvíjela. Nastartovaný trend se podařilo udržet a výsledkem bylo zlepšení ekonomických výsledků a solventnosti společnosti.

Příznivý vývoj ve společnosti umožnil uplatnění nuceného vyrovnání, které Krajský soud v Ústí nad Labem potvrdil 11. srpna 2000 a čímž se společnost zavázala uhradit závazky věřitelů. Podmínky nuceného vyrovnání byly splněny, proto byl konkurs dne 22. srpna 2001 zrušen a společnost bez zátěže cizích kapitálových zdrojů nastoupila cestu dalšího rozvoje.

V současné době dochází ve společnosti k výstavbě nového výrobního závodu, protože stávající výrobní kapacita již není schopna pokrýt neustále vzrůstající poptávku po výrobcích společnosti o 150 % pro výrobu betonových tvarovek a dalších výrobků KB-BLOK systému a vytvoření tak nezbytných podmínek pro připravovanou expanzi KB-BLOK systému na tuzemský a zahraniční trh.

V rámci tohoto projektu dojde k rozšíření výrobního areálu společnosti v průmyslové zóně v Postoloprtech. Jedná se o výstavbu nového závodu, interně zvaného Divize III a pořízení moderní velkokapacitní technologie na výrobu betonových tvarovek a dalších současných výrobků KB-BLOK systému. Současně dojde k reorganizaci a modernizaci stávajících výrobních procesů, kapacit a celkového uspořádání. Hlavní investice budou vynaloženy na výstavbu nové výrobní haly, manipulačních ploch a pořízení kompletní výrobní technologie závodu. Ta se bude skládat především z vibrolisu, sušárny, dopravníků, štípaček, míchacího zařízení na betonové směsi, podkolejové výsypky včetně zásobníků na sypké hmoty (cement, kamenivo, písek aj.). Součástí bude také trafostanice, budova se sociálním zázemím, nové expedice a další doprovodné investice. Po realizaci záměru bude celý závod navíc splňovat nejmodernější atributy výroby stavebních prvků 21. století u nás i ve světě. Nová výrobní technologie Divize III bude světově ojedinělá, jelikož společnost bude první na světě v její instalaci a zprovoznění.

Celkové investiční náklady I. etapy tohoto záměru jsou vyčísleny na 246 milionů Kč, z toho více jak 50 % představují investice do výrobní technologie. V rámci projektu bude vytvořeno minimálně 55 nových pracovních míst, z toho již 40 pracovních míst je vytvořeno a připravuje se na obsluhu nové technologie. Bude se jednat o vysoce automatizovaný výrobní provoz s minimální náročností lidské manuální práce. Po zavedení nové technologie se očekává mj. také zvýšení celkové produktivity a konkurenceschopnosti společnosti.

Výstavba nového závodu je nezbytná pro plánovanou expanzi výrobků KB-BLOK systému na domácí a evropský trh. Zájem o výrobky společnosti projevují zákazníci ze Slovenska, Polska, Německa i Rakouska. V omezené míře byl již export do těchto zemí realizován, ale vzhledem k současné výrobní kapacitě, která již není schopná pokrývat tuzemskou poptávku nemohla společnost na zahraniční trhy expandovat. Touto investicí se zvýší současná roční výrobní kapacita z 6,1 mil. ks tvarovek na 14,2 mil. ks, čímž bude uspokojena tuzemská poptávka a vytvořena potřebná rezerva pro plánovanou expanzi na tyto trhy. Pokud se expanze podaří, bude společnost nucena v budoucnu v rámci II. etapy

dále investovat do rozšíření výrobních kapacit. Nový závod v rámci I. etapy bude budován a řešen již s ohledem na případné další rozšiřování.

5. 2. Období konkursu a vyrovnání

5. 2. 1. Analýza ekonomické situace při prohlášení konkursu

Dne 5. srpna 1998 byl prohlášen konkurs na majetek úpadce KERAMICKÝ A BETONOVÝ BLOK, s.r.o. se sídlem v Postoloprtech a byl stanoven správce konkursní podstaty. V době prohlášení konkursu byl podnik v provozu a zaměstnával 74 zaměstnanců. Za období před prohlášením konkursu úpadce nic nedlužil státním institucím ani převážné většině svých dodavatelů, jeho závazky směřovaly především k bankám z důvodu nesplácení poskytnutých úvěrů a ke dni prohlášení konkursu činily celkem 410 577 583,- Kč. V pokladně a na bankovních účtech bylo celkem 13 408 275,- Kč, zůstatková hodnota hmotného investičního majetku činila 222 954 580,- Kč. Drobný hmotný investiční majetek v pořizovací hodnotě 1 835 430,- Kč byl již odepsán. Od počátku roku 1998 do dne prohlášení konkursu činily tržby z prodeje vlastních výrobků a zboží 72 048 000,- Kč při celkových nákladech 43 936 000,- Kč. Za prvních sedm měsíců roku 1998 tak byl vytvořen provozní zisk ve výši 28 112 000,- Kč a společnost měla zajištěny objednávky na své výrobky pro další období. Mimo provozních nákladů byl úpadce schopen pouze částečně splácet úroky z poskytnutých úvěrů oběma bankám a celnímu úřadu, což jeho celkovou zadluženost nijak nesnižovalo.

Tab. 1 Pohledávky přihlášené věřiteli podle tříd

Třída	Počet pohledávek	Částka
Třída I.	0	0
Třída II.	1	1 647 561,00
Třída III.	5	31 337 184,50
Třída III. oddělené uspokojení	4	465 279 835,48
CELKEM		498 264 570,98

Zdroj: Správce konkursní podstaty

Tab. 2 Seznam přihlášených pohledávek

p. č.	název věřitele	právní důvod pohledávky	výše pohledávky v Kč
1	Finanční úřad v Žatci	DPH DPH penále daň silniční + penále <i>Celkem</i>	1 050 128,00 587 324,00 192,00 9 907,00 1 647 551,00
2	Severočeská energetika, a. s.	faktura faktura faktura <i>Celkem</i>	3 255,30 14 111,34 19 158,50 36 525,14
3	Investiční a Poštovní banka, a. s.	jistina úvěru úroky úrok z prodlení jistina úvěru úroky z prodlení <i>Celkem</i>	179 018 234,68 123 059 416,25 15 250 290,10 13 661 969,57 4 751 515,29 335 741 425,89
4	Celní úřad Žatec	Clo DPH úrok <i>Celkem</i>	535 461,00 4 084 411,00 8 111 423,00 12 731 295,00
5	Konsolidační banka Praha	jistina úvěru dlužné úroky vrácená splátka dlužné poplatky <i>Celkem</i>	30 000 000,00 27 682 533,00 600 000,00 2 000,- 58 284 533,-
6	Severočeská plynárenská a. s.	faktura	49 218,50
7	Investiční a Poštovní banka, a. s.	vrácená splátka	1 980 373,60
8	OBALEX, s. r. o.	faktura	106 661,00
9	Česká spořitelna, a. s.	bankovní záruka úrok z bankovní záruky <i>Celkem</i>	70 000 000,00 17 686 987,85 87 686 987,85
		CELKEM	498 264 570,98

Zdroj: Správce konkursní podstaty

5. 2. 2. Průběh konkursu a vyrovnání

Za takto vzniklé situace bylo třeba rozhodnout, zda a jakým způsobem podnik dále provozovat nebo provozování společnosti ukončit a majetek rozprodat. Po dosavadních zkušenostech s provozováním podniku ve dvou jiných případech, vsadil SKP na výrobní a odbytové možnosti a poctivý záměr úpadce a rozhodl se podnik dále se souhlasem soudu provozovat. Ve funkci ředitele podniku ponechal původního majitele a jednatele společnosti a nebyly provedeny ani žádné personální změny v nepočetném managementu firmy. Pro další provozování podniku SKP neangažoval jiné firmy ani osoby a po vymezení pravomocí a kompetencí s ředitelem a pověřenými pracovníky byl podnik dále provozován. Ke dni prohlášení konkursu nechal SKP prověřit dosavadní účetnictví firmy auditorem, které bylo shledáno bez závad.

Provozování podniku nebylo zpočátku nijak snadné. Dodavatelé energií, surovin a materiálů se obávali toho, zda jim bude zapláceno. Byly zkráceny doby splatnosti faktur na minimum a proběhla řada jednání SKP a ředitele s dodavateli o tom, že jim za jejich dodávky, práce a služby bude zapláceno. Již po uplynutí prvních dvou měsíců byly předchozí obavy rozptýleny a situace se začala stabilizovat. Někteří dodavatelé ani nepostřehli, že je firma v konkursu.

To, že provozování podniku bude asi prospěšné, ukázal již měsíc srpen 1998, kdy tržby činily rekordních 15 687 299,- Kč a měsíc září 1998 s tržbami 15 018 581,- Kč. O průběhu konkurzního řízení a provozování podniku byly průběžně SKP informovány obě věřitelské banky bývalá IPB a.s. a Česká spořitelna a.s., poté Konsolidační banka st.p.ú.. Za rok 1998 byl potvrzen vzestupný nárůst celkových tržeb, který činil 137 399 545,- Kč proti roku 1997, kdy tržby činily 104 580 292,- Kč a proti roku 1996, kdy tržby činily 73 572 763,- Kč. Vzestupný trend tržeb pokračoval i v roce 1999, kdy celkové tržby dosáhly rekordních 154 321 390,- Kč.

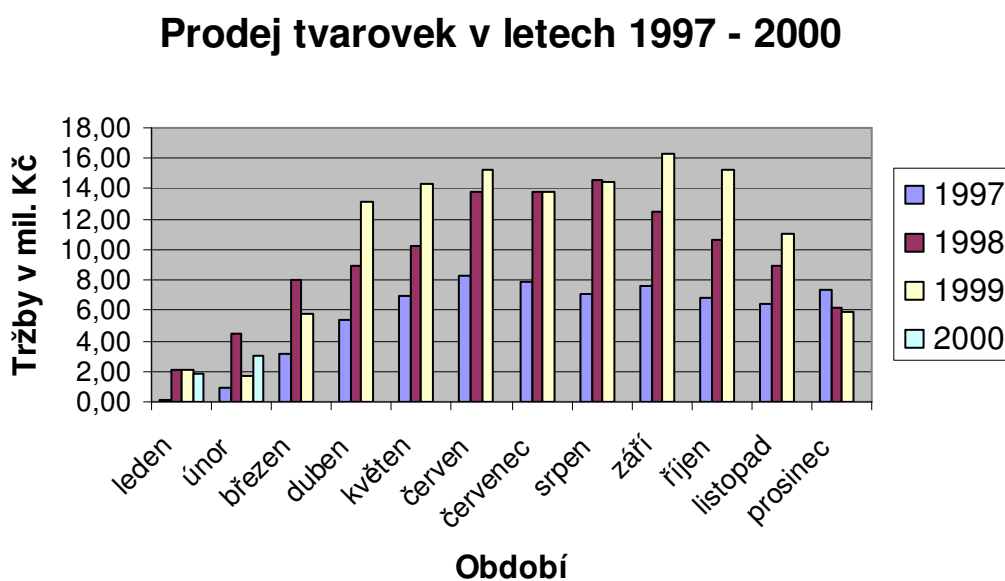
Tab. 3 Vývoj tržeb 1993 – 2003

Rok	Tržba v Kč
1993	6 200 000,00
1994	23 400 000,00
1995	38 500 000,00
1996	66 666 839,00
1997	104 580 292,00
1998	137 399 545,00
1999	154 321 390,00
2000	182 593 979,00
2001	202 921 122,00
2002	256 402 456,00
2003	308 697 000,00
Celkem	1 481 682 623,00

Zdroj: Vlastní tvorba

Rozhodující podíl na tržbách má výroba tvarovek, kde tržby za rok 1999 činily 129 010 864,- Kč proti roku 1997, kdy činily 68 139 448,- Kč.

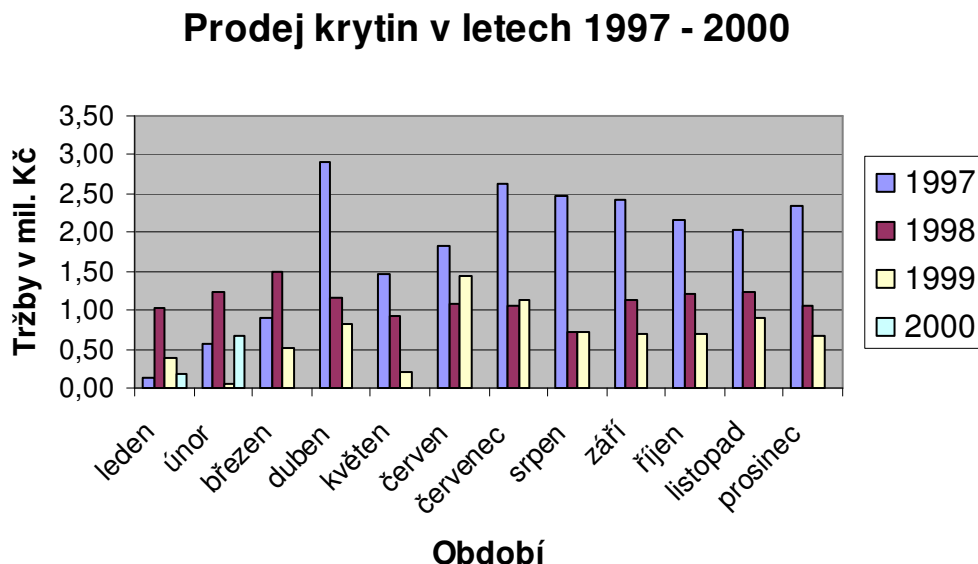
Graf 1 Prodej tvarovek v letech 1997 – 2000



Zdroj: KB-Blok, s.r.o.

Naopak sestupnou tendenci má výroba střešní krytiny, kdy tržby v roce 1999 poklesly proti roku 1997 o 13 644 397,- Kč.

Graf 2 Prodej krytin v letech 1997 – 2000



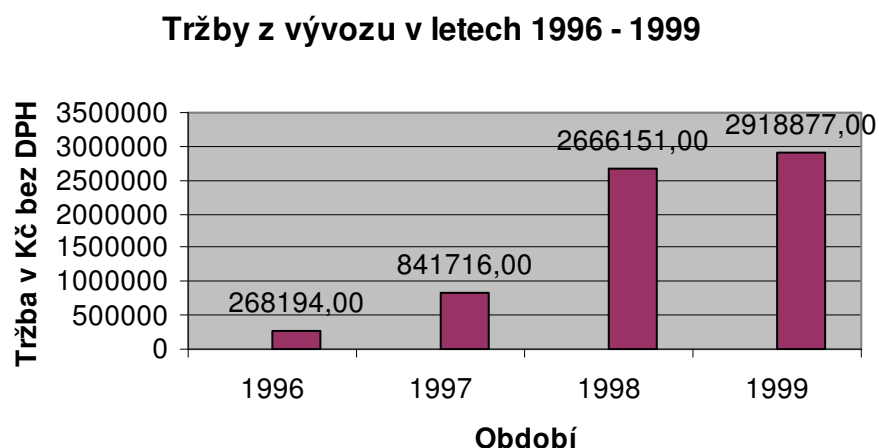
Zdroj: KB-Blok, s.r.o.

Prodej výrobků realizoval úpadce prostřednictvím konsignačních skladů i přímým prodejem odběratelům. I když ze strany věřitele IPB a.s. byly dříve k tomuto způsobu prodeje výhrady, po snížení počtu konsignačních skladů činil podíl prodeje v roce 1997 51 %, v roce 1998 48 % a v roce 1999 55 % na celkovém obratu prodeje.

Výrobky firmy se prodávají ve všech krajích ČR. V prodeji výrobků v roce 1999 vedla Praha se 48 756 912,- Kč, dále severní Čechy s 42 749 922,- Kč, střední Čechy s 23 652 384,- Kč proti 7 959 649,- Kč v jižních Čechách. Celkem se přes konsignační sklady v roce 1999 prodalo za 84 627 818,- Kč, což činí 55 % na celkovém obratu prodeje.

Nedílnou součástí prodeje zboží byl i v době konkursu prodej do zahraničí. Zatímco v roce 1996 tento vývoz představoval 268 194,- Kč, v roce 1999 již 2 918 877,- Kč. I přes tento nárůst nebyl prodej do zahraničí příliš uspokojivý. Hlavním odběratelem bylo Slovensko, rozvíjel se obchod s Rakouskem a Německem. K tomu, aby si firma udržela své postavení na trhu, bylo třeba prezentovat své výrobky na domácích a zahraničních výstavách. Pravidelná byla účast na celostátních výstavách FOR ARCH v Praze a Ostravě, CONECU v Bratislavě, ale i na dalších výstavách v Litoměřicích, Českých Budějovicích a v dalších městech. Úspěšná byla i účast na výstavě BAU 99 v Mnichově v roce 1999.

Graf 3 Tržby z vývozu v letech 1996 – 1999



Zdroj: KB-Blok, s.r.o

5. 2. 3. Nucené vyrovnání

Převážná většina konkursů končí klasickým rozprodejem úpadcova majetku, v některých případech prodejem podniku nebo jeho části. V tomto případě úpadce nabízel věřitelům nucené vyrovnání, na základě kterého byl schopen uspokojit všechny věřitele ve výši 31,1 % (tzn. $(127\,860\,962 / 410\,577\,583) \cdot 100$) jejich zjištěných pohledávek. Novela zákona o konkursu a vyrovnání, platná od 1. května 2000, udávala, že úpadce musí věřitelům v nuceném vyrovnání nabídnout uspokojení ve výši nejméně 15 % jejich pohledávek. V peněžním vyjádření to znamenalo, že úpadce nabízel svým věřitelům celkem 127 860 962 Kč.

Dne 28. 9. 1999 proběhlo přezkumné řízení a dne 8. 2. 2000 zvláštní přezkumné jednání. Obě přezkumná jednání vyústila v tyto výsledky:

Tab. 4 Seznam zjištěných pohledávek

Celková suma přihlášených pohledávek	498 264 570,- Kč
Celková suma zjištěných pohledávek	477 900 892,- Kč
pro I. třídu zjištěno pohledávek	0,- Kč
pro II. třídu zjištěno pohledávek	1 647 551,- Kč
pro III. třídu bez práva na oddělené uspokojení zjištěno	358 040 533,- Kč
pro III. třídu s právem na oddělené uspokojení zjištěno	30 525 820,- Kč
podmíněná pohledávka ve III. třídě zjištěna	87 686 988,- Kč

Zdroj: Správce konkursní podstaty

Graf 4 Zjištěné pohledávky věřitelů



Zdroj: Vlastní tvorba

Pro pohledávku IPB, a.s. bylo popřeno právo na oddělené uspokojení vzniklé zajištěním zástavou k věcem movitým a zůstalo tak uznáno pouze právo na oddělené uspokojení vzniklé zajištěním k věcem nemovitým (zástava k pozemkům) dle znaleckého posudku ve výši 525 820,- Kč. Za tuto částku byly již pozemky v rámci konkursního řízení zpeněženy.

V přezkumném jednání bylo také zjištěno, že Česká spořitelna, a. s. uplatnila ve své přihlášce nárok na oddělené uspokojení ke stavbám a k pozemku, ale rovněž oddělené uspokojení opírá o zástavní právo k věcem movitým. Nárok na oddělené uspokojení odvozující se od zástav k věcem movitým byl v přezkumném řízení popřen, stejně tak i v případě Konsolidační banky.

Podmíněná pohledávka ČS, a.s. vznikla jako důsledek bankovní záruky, kterou tento peněžní ústav poskytl tehdejší IPB, a.s. na poskytnutí úvěru úpadci ve výši 140 mil. Kč. Jedná se tedy o způsob zajištění části celkové pohledávky IPB, a.s.. Samotná bankovní záruka je potom především závazkovým vztahem mezi oběma peněžními ústavami. Tento závazkový vztah má především povahu ručení, to znamená, že neplněním povinnosti splácet úvěr ze strany úpadce vzniká IPB, a.s. právo požadovat plnění z bankovní záruky rovněž po ČS, a.s.. Věřitel, jehož pohledávka je zajištěna ručením, musí žalovat jak dlužníka tak i ručitele s tím, že oba jsou povinni zaplatit věřiteli jeho pohledávku a splněním povinnosti jednoho ze žalovaných zaniká povinnost druhého žalovaného. IPB, a.s. uplatnila celou svou pohledávku, včetně části, jež je zajištěna bankovní zárukou ČS, a.s., jako konkursní pohledávku proti úpadci. Proto správce pohledávku ČS, a.s. přihlášenou sice jako podmíněnou uznal ¹, ale pro potřeby konkursního řízení včetně nuceného vyrovnání nelze s podmíněnou pohledávkou počítat do celkové sumy ². Jinak by došlo k tomu, že by úpadcův dluh byl v rozsahu zajištěném bankovní zárukou počítán dvakrát, jednou jako dluh vůči obligatornímu věřiteli (IPB, a.s.) a jednou jako dluh vůči ručiteli (ČS, a.s.).

Úpadce nabízel věřitelům toto vyrovnání:

1) Věřitelé za podstatou:

- SKP 100 % soudem mu přiznané odměny do 1 měsíce od právní moci usnesení o potvrzení nuceného vyrovnání.
- Zaměstnanci 100 % jejich mzdy v nejbližším řádném výplatním termínu.
- Pohledávky z obchodního styku, tj. pohledávky vzniklé v souvislosti s provozováním podniku, tedy se správou a udržováním konkursní podstaty, vždy 100 % v termínu splatnosti jednotlivých z nich.

¹ dle § 20 odst. 4 ZKV

² dle § 40 odst. 1 písm. e) ZKV a dle § 38 odst. 1 písm. d) ZKV, podle něhož jsou z hlasování o nuceném vyrovnání vyloučeni i konkursní věřitelé s podmíněnou pohledávkou.

2) Věřitelé druhé třídy:

- Finanční úřad v Žatci 31,5 % z částky 1 647 551,- Kč, tj. 518 979,- Kč, z toho pak 30 % do 3 měsíců od právní moci usnesení, kterým se potvrzuje nucené vyrovnaní a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnaní.

3) Věřitelé třetí třídy s právem na oddělené uspokojení:

- IPB, a.s. 70 % z částky 525 820,- Kč, tj. 368 074,- Kč bude vydáno SKP bez zbytečného odkladu po té, co bude dán souhlas soudu ³, zbytek přepadá do III. třídy.
- KoB, st. p.ú. 70 % z částky 9 784 050,- Kč, tj. 6 848 835,- Kč bude vydáno správcem bez zbytečného odkladu po té, co bude dán souhlas soudu ³, zbytek přepadá do III. třídy.

4) věřitelé třetí třídy bez práva na oddělené uspokojení:

Tito věřitelé obdrží nejpozději do jednoho roku ode dne právní moci usnesení o potvrzení nuceného vyrovnaní 31,5 % z nominálních hodnot jejich pohledávek, jak byly jištěny v přezkumném jednání, takto:

- IPB, a.s. 31,5 % z částky 325 101 470,- Kč, tj. 102 406 963,- Kč, z toho pak 30 % do tří měsíců od právní moci usnesení, kterým se potvrzuje nucené vyrovnaní, a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnaní.
- Severočeská energetika, a.s. 31,5 % z částky 36 525,- Kč, tj. 11 505,- Kč, z toho pak 30 % do tří měsíců od právní moci usnesení, kterým se potvrzuje nucené vyrovnaní, a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnaní.
- Celní úřad Žatec 31, 5 % z částky 4 619 872,- Kč, tj. 1 455 259,- Kč, z toho pak 30 % do tří měsíců od právní moc usnesení, kterým se potvrzuje nucené vyrovnaní, a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnaní.
- Konsolidační banka Praha, st.p.ú. 31,5 % z částky 51 435 698,- Kč, tj. 16 202 245,- Kč, z toho pak 30 % do tří měsíců od právní moci usnesení, kterým

³ § 28 odst. 2, 4 ZKV

se potvrzuje nucené vyrovnání, a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnání.

- Severočeská plynárenská, a.s. 31,5 % z částky 49 218,- Kč, tj. 15 504,- Kč, z toho pak 30 % do tří měsíců od právní moci usnesení, kterým se potvrzuje nucené vyrovnání, a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnání.
- OBALEX, s.r.o. Jílové u Děčína 31,5 % z částky 106 661,- Kč, tj. 33 598,- Kč, z toho pak 30 % do tří měsíců od právní moci usnesení, kterým se potvrzuje nucené vyrovnání, a zbytek do jednoho roku ode dne podání návrhu na nucené vyrovnání.

5. 2. 4. Alternativní postupy

SKP přistoupil na možnost ponechání dosavadního řízení společnosti na majiteli firmy i v průběhu konkursního řízení. Tento postup u nás není zcela běžný, neboť u většiny úpadců se neprojevuje poctivý záměr o udržení životaschopnosti společnosti. Podniky jsou většinou již vytunelované a SKP nezbývá nic jiného než snažit se zpeněžit zbylý neobjemný majetek firmy. Jaké tedy měl SKP možnosti postupu, kdyby nedůvěřoval úpadci a nevěřil v obnovení životaschopnosti firmy ?

5. 2. 4. 1. Prodej společnosti jako celku

Prodej společnosti jako celku nebyl v průběhu konkursu nikde oficiálně nabízen, přesto SKP s touto variantou zpeněžení konkursní podstaty počítal a nechal si vypracovat renomovanou pražskou firmou tržní odhad celého podniku. Tržní hodnota podniku takto činila 95 mil. Kč za předpokladu, že firma bude plně funkční s dostatečným odbytem svých výrobků. Nabídku na odkoupení společnosti, zejména jako celku, SKP předložilo cca šest zájemců, avšak ani jeden nenabízel více než 50 mil. Kč. Hlavním problémem každého zájemce bylo zajištění finančních prostředků, protože každý z nich počítal s úvěrem. Ve dvou případech projevily zájem o koupi podniku konkurenční firmy, jež však nabízely směšně nízkou kupní cenu.

5. 2. 4. 2. *Prodej společnosti po částech*

Pokud by se majetek úpadce prodával klasickým způsobem, tedy po částech, předpokládané zpeněžení by podle odhadu SKP činilo 20 až 30 mil. Kč. Ovšem za předpokladu, že by se podařilo prodat zejména technologii zájemci, který podniká ve stejné oblasti a má dostatečný odbyt na své výrobky. Pokud by tomu tak nebylo, technologie by měla cenu „šrotu“. Podobných hal a pozemků je jenom v Postoloprtech přebytek, takže si lze snadno představit výši jejich zpeněžení. Částka, kterou tedy úpadce nabízel svým věřitelům, byla vzhledem k okolnostem relativně optimálním řešením pro všechny účastníky konkursního řízení, včetně SKP. Na toto optimální řešení musel úpadce vynaložit nejen maximální úsilí, ale na část svého závazku si vzít i úvěr, aby v soudem stanovené lhůtě uspokojil všechny věřitele.

5. 2. 5. *Hodnocení průběhu konkursu*

Za dobu trvání konkursu došlo k dalšímu rozvoji firmy. Do provozu byla uvedena nová administrativní budova. Vedení společnosti, obchodní a administrativní úsek tedy sídlilo již přímo ve výrobním areálu. Nezapomínalo se ani na zaměstnance, kteří v letním období pracovali ve třísměnném provozu. V nové budově byla zřízena podniková jídelna, kde si zaměstnanci mohli každý den vybrat jedno ze dvou hlavních jídel.

Ekonomické výsledky firmy tak dávaly záruku věřitelům, že úpadce v případě potvrzení nuceného vyrovnání svým závazkům dostojí. Důležitá byla i skutečnost, že poptávka po výrobcích, zejména tvarovkách byla taková, že ani ve třísměnném provozu nebylo možno uspokojit všechny objednávky.

Po dobu konkursu se nijak nezmenšil stav úpadcova majetku. Hodnota hmotného investičního majetku v pořizovacích hodnotách stoupla o cca 6 mil. Kč, za dobu trvání konkursu celkové příjmy dosáhly částky 293 493 126 Kč oproti nákladům ve výši 242 033 735 Kč. Na bankovních účtech tak bylo k dispozici více jak 63 mil. Kč, což bylo další zárukou pro věřitele, že úpadce je schopen dostát svým závazkům.

Za období 5. 8. 1998 až do 22. 8. 2001 byl vykázán hospodářský výsledek před zdaněním ve výši 183,3 mil. Kč. Za rok 1999 byl vytvořen zisk před zdaněním ve výši 56,1 mil. Kč a v roce 2000 celkem 62,1 mil. Kč. Hospodářské výsledky celého období konkursu,

stejně jako jeho jednotlivé roky, svědčí o tom, že společnost neztratila potřebné tempo dalšího rozvoje. Dokladem, že stoupla i kvalita výroby, jsou udělené certifikáty na vyráběné výrobky, které byly získány ve druhém pololetí roku 2000.

5. 3. Období po konkursu a vyrovnání

Hospodářský rok 2001 byl rozdělen na dvě účetní období, z nichž prvá byla část do ukončení konkursního řízení, již analyzována v předchozí kapitole, a od 23. 8. do 31. 12. 2001 část druhá. V tomto období byl vytvořen zisk před zdaněním ve výši 60,35 mil. Kč. Firma se plně stabilizovala a v souvislosti s rozšiřováním výroby rozšířila i počet konsignačních skladů umístěných v prodejnách obchodních organizací. Konsignační sklady jsou předsunutá prodejní místa předzásobená betonovými tvarovkami a střešní krytinou, které vykazují vyšší obrátku prodeje. Počet takovýchto skladů se zvýšil z původního stavu k 1. 1. 2001 ze 40 na 73 ke konci roku.

Hospodářský rok 2002 navazuje na pozitivní vývoj let 2000 a 2001. Tento rok byl vytvořen zisk před zdaněním ve výši 50, 984 mil. Kč. Postupně jsou využívány výrobní kapacity a to zřizováním třetích směn na části výrobního zařízení. Je to reakce na zvýšenou poptávku po zboží. Rozšířeny byly i služby – doprava zboží a to především těžkou kamionovou přepravou. Zvýšení tržeb za prodej zboží a služeb zaznamenal proti roku 2001 nárůst o více než 30 %. Rozšířila se obchodní činnost na Moravě, kde bylo již zřízeno 22 konsignačních skladů. Rozšířil se sortiment betonových tvarovek včetně barevných variant. Na přání zákazníka lze po dohodě dokonce vyrobit i jiné odstíny.

I rok 2003 byl rokem pozitivním a navazoval na vývoj předchozích roků. Dokladem toho je zisk před zdaněním ve výši 59, 784 mil. Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se zvýšily o 26 % (tj. 62 milionů). Tržby za služby (nákladní autodoprava) se zvýšily o cca 5 mil., což je o více jak čtyřnásobek. Tržby za prodej zboží se zvýšily o 3,1 tis. Kč, což je zvýšení o 32 %. Byla dokončena tvorba rezerv zahájená v roce 2002 a zahájena tvorba rezerv pro období 2003/2004. Přidaná hodnota se meziročně zvýšila o 17,1 mil. Kč, což je růst o 16,2 %. Zisk byl však ovlivněn nejen vlastní výrobou a prodejem služeb a zboží, ale i tržbou za prodej materiálu (palety) a výnosy z finančního majetku. Počet předsunutých prodejních míst (konsignačních skladů) se proti stavu ke konci roku 2002 (128) zvýšil na 155 skladů, v Čechách 123 a na Moravě 32 skladů.

5. 4. Období před konkursem a vyrovnáním

V následující kapitole budu analyzovat ekonomickou situaci společnosti v období před konkursem a vyrovnáním. Zaměřím se na příčiny krize, která způsobila úpadek podniku, a na celou ekonomickou situaci, aby bylo možno zjistit, jak je možné, že společnost v současné době tak prosperující, mohla skončit rozprodejem a zánikem.

5. 4. 1. Stanovení cílů

Základním cílem společnosti byla dlouhodobá maximalizace zisku. Pro společnost byly vrcholovým managementem stanoveny tyto strategické cíle:

- trvalé zvyšování tržeb a tržního podílu,
- KB-BLOK systém by se měl stát nejvýznamnějším výrobcem betonových stavebních systémů nejen v České republice, ale také ve střední a východní Evropě,
- zajištění konkurenční schopnosti,
- udržení vedoucí technologické pozice na trhu ve spolupráci se zahraničními partnery, kterými jsou firma Columbia a Americká národní betonářská asociace NCMA,
- trvalá inovační aktivita,
- trvalé zvyšování kvality výrobků a služeb,
- motivace zaměstnanců,
- sociální odpovědnost vůči zaměstnancům,
- odpovědnost vůči životnímu prostředí.

5. 4. 2. SWOT analýza

Silné stránky

1. majorita na trhu s tvarovkami
2. široké portfolio produktů, inovace
3. orientace na drobného stavebníka

4. vysoká jakost výrobků (později implementováno ISO 9001, 14001)
5. investice do výrobních technologií
6. široká loajální síť odběratelů
7. osobitá podniková kultura
8. sídlo v průmyslové zóně
9. průkopník nového stavebního systému na českém trhu
10. flexibilita sortimentu dle požadavků

Slabé stránky

1. špatné financování (cizí kapitál)
2. nedostatečné výrobní kapacity tvarovek
3. minorita na trhu s krytinou a dlažbou
4. závislost na dodavatelských surovin
5. nedostatečná marketingová komunikace
6. nedostatečné obchodní pokrytí všech regionů
7. absence silného informačního systému
8. nedostatečné kapacity technického odd. podpory prodeje, servis
9. výrobním materiál pouze beton

Příležitosti

1. vhodný okamžik pro silnou expanzi na trhu se zdíciemi tvarovkami
2. oslovení velkých subjektů (SKANSKA)

Ohrožení

1. rostoucí konkurence v oblasti zdících prvků
2. substituční výrobky, přicházejí nové druhy výrobků, které se stávají módní, levnější
3. ztráta pozice na trhu z důvodu neuspokojení potřeb zákazníka nedostatečnou výrobní kapacitou
4. nepříznivý vývoj na stavebním trhu, recese

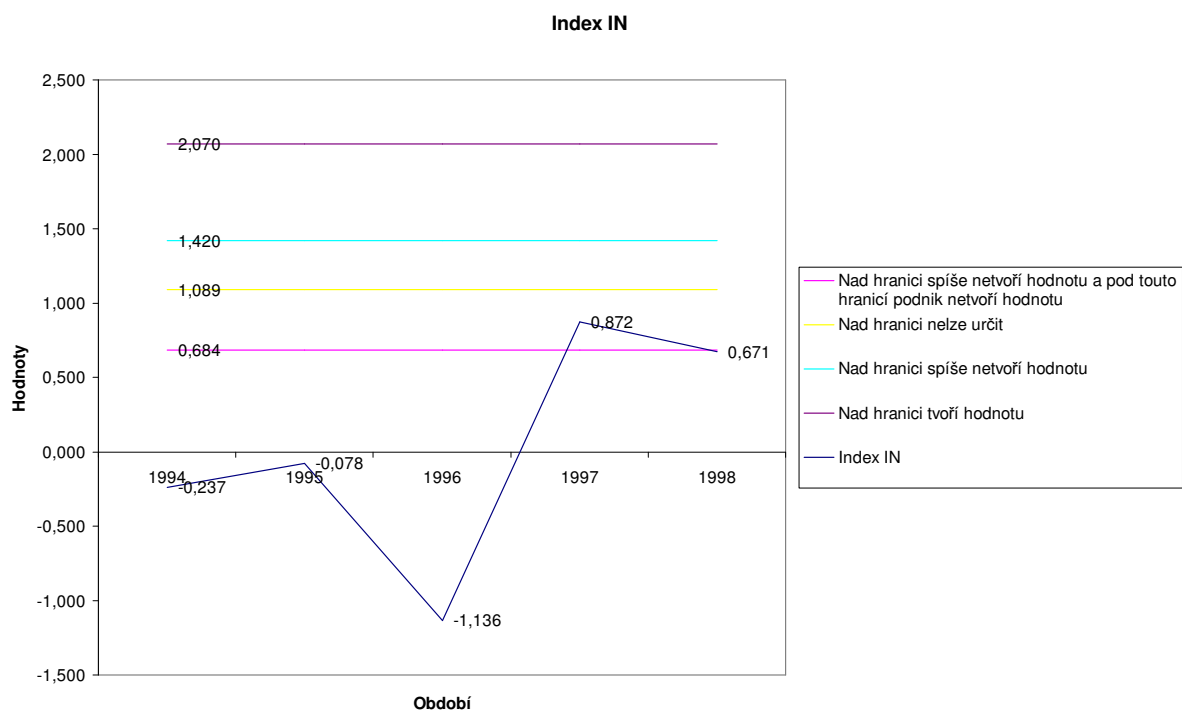
5. 4. 3. Finanční analýza

Pro následující analýzu ekonomické situace podniku je zvoleno období v letech 1994 až 1998. Rok 1994 je stanoven jako počáteční, protože výroba započala v průběhu roku 1993, hodnoty by tedy neměly takovou vypovídací schopnost jako v uceleném období. Rok 1998 sice není ucelený, je počítán k 4.8. 1998, tedy přesně ke dni před zahájením konkursu, kdy došlo k mimořádnému uzavření účetních výkazů. Je ale přidružen záměrně, protože v roce 1998 ke dni 4.8. 1998 firma paradoxně vykázala poprvé zisk. Dále již bude den toto datum zkráceně prezentováno jako rok 1998.

5. 4. 3. 1. Index IN

Index IN slouží k rozpoznání toho, zda podnik vytváří ekonomickou přidanou hodnotu.

Graf 5 Index IN



Zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu 5 vidíme, že od roku 1994 až do roku 1996 nedosáhla firma KB-Blok, s.r.o. ani spodní hranice 0,684, hodnoty se dokonce nachází v záporných číslech, což podle

indexu IN znamená, že podnik netvoří hodnotu. V roce 1997 došlo k jistému zlepšení hodnotou 0,872, ale i tento výsledek znamená, že podnik spíše hodnotu netvoří. V roce 1998, dne 4. srpna, tedy den před vyhlášením konkursu, firma dosahovala hodnoty indexu IN ve výši 0,671, což opět značí, že podnik netvoří hodnotu a jen to dokládá oprávněnost prohlášení konkursu.

5. 4. 3. 2. Absolutní ukazatele

5. 4. 3. 2. 1. Ukazatel čistého pracovního kapitálu

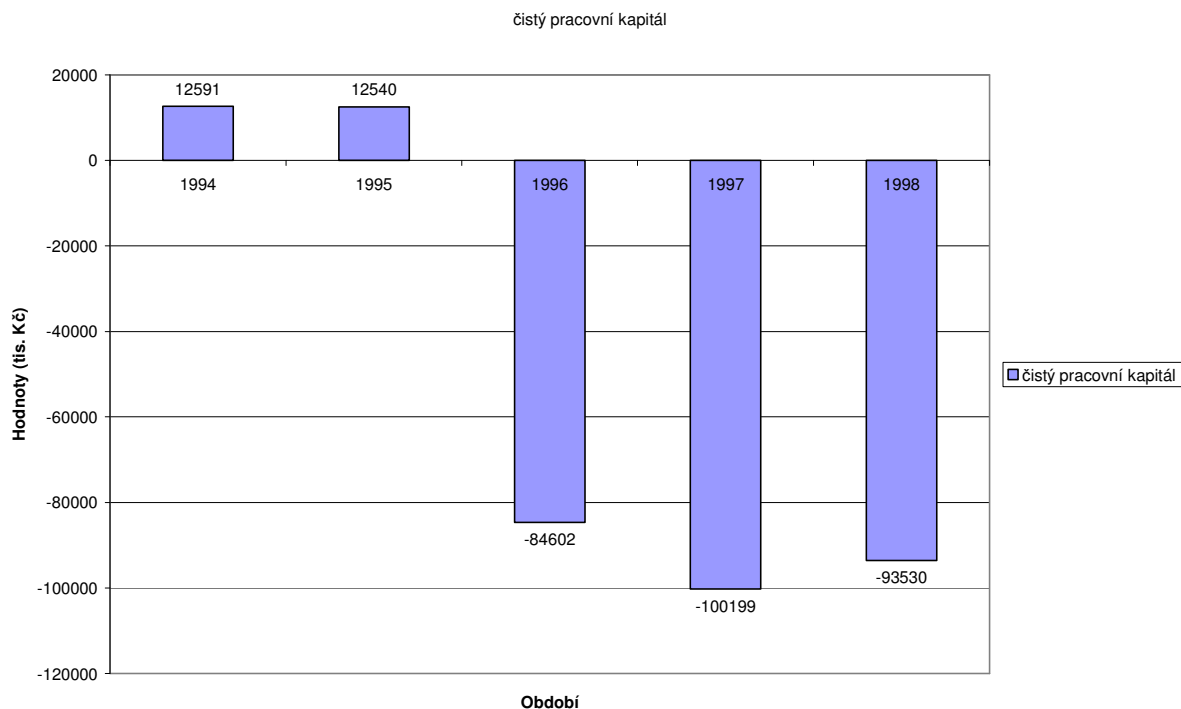
Základní rovnice pro výpočet čistého pracovního kapitálu:

(22)

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Podstatou pracovního kapitálu je, že reprezentuje část oběžného majetku financovaného z dlouhodobého kapitálu. Čistý pracovní kapitál pak měří velikost relativně volné částky kapitálu, která není vázána na krátkodobé závazky. Každý podnik potřebuje tento čistý pracovní kapitál, aby byla zajištěna potřebná míra likvidity.

Graf 6 Čistý pracovní kapitál



Zdroj: Vlastní tvorba

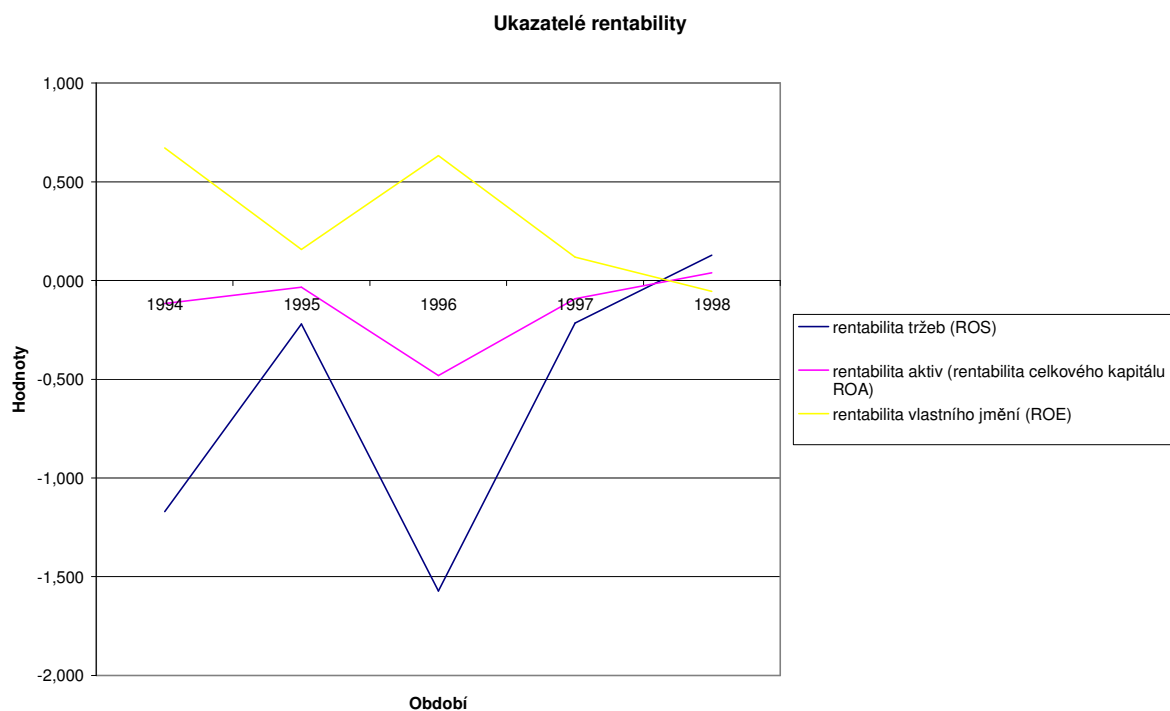
V grafu 6 je znázorněn vývoj čistého pracovní kapitálu ve firmě KB-Blok s.r.o.. Je patrné, že po kladném vývoji čistého pracovního kapitálu v letech 1994 až 1995 dochází k rapidnímu poklesu až do záporných hodnot, kdy v roce 1997 minimum vrcholí na několiknásobně nižší částce – 100 mil. Kč. To znamená, že krátkodobé závazky značně převýšily oběžná aktiva a stálá aktiva byla tedy financována krátkodobými zdroji, proto firma nemohla disponovat potřebnou mírou likvidity. Stálá aktiva jsou nejméně likvidní složkou majetku společnosti, protože přeměna této položky na peněžní prostředky je časově náročná a současně jsou tato aktiva používána k zabezpečení provozu činnosti firmy. Proto bylo pro KB-Blok, s.r.o. nemožné plnit své krátkodobé závazky ve lhůtě splatnosti. V roce 1998 lze vysledovat nepatrné zlepšení.

5. 4. 3. 3. Poměrové ukazatele

5. 4. 3. 3. 1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu nebo k tržbám.

Graf 7 Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní tvorba

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA – return on assets)

Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Vývoj ukazatele ROA je ve firmě až do roku 1997 záporný, v roce 1996 dosáhl svého minima hodnotou – 0,482. To znamená, že v roce 1996 na 1 Kč celkových pasiv připadalo 48 haléřů ztráty. Kladná hodnota v roce 1998 představuje efekt 4 haléřů zisku na 1 Kč zapojených celkových pasiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

Měří výnosnost vlastního kapitálu, tj. kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Ukazatel ROE je sice celé období až do roku 1997 kladný, ale to je způsobeno vykazovanou ztrátou na konci období a zápornou hodnotou vlastního kapitálu, kde byla účetně započtena neuhrazená ztráta minulých let, jež převyšuje základní kapitál. V roce 1998 je hodnota již záporná, protože bylo poprvé v průběhu fungování firmy dosaženo zisku, ale vlastní kapitál zůstal nadále záporný.

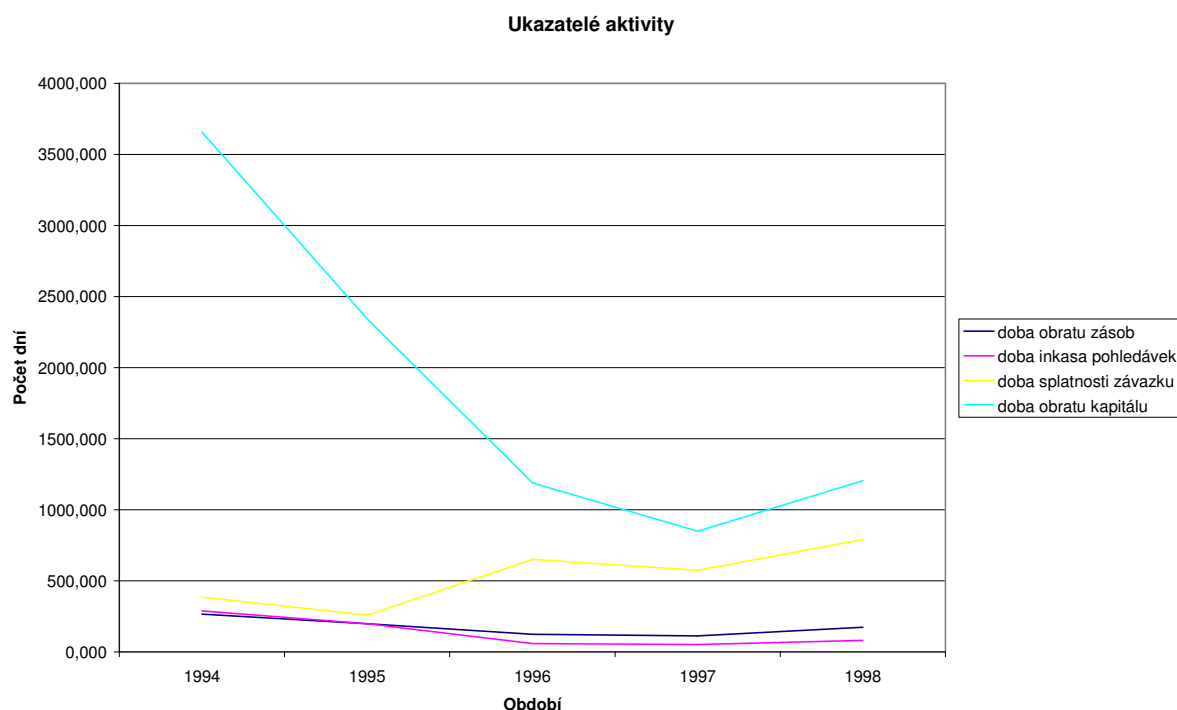
Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Ukazatel ROS udává, jak se na hospodářském výsledku podílejí tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží. Z grafu je opět patrné, že ukazatel dosahuje záporných hodnot, kdy rok 1996 znovu reprezentuje minimum hodnotou – 1,573, která udává, že na 1 Kč z tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží připadalo 1,60 Kč ztráty. Rok 1998 i v této situaci představoval zlom, kdy každá koruna z tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží přispěla k 12ti haléřům zisku.

5. 4. 3. 3. 2. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Jde o hodnocení vázanosti kapitálu v aktivech.

Graf 8 Ukazatele aktivity



Zdroj: Vlastní tvorba

Doba inkasa pohledávek

Ukazatel představuje počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej zboží a služeb a okamžikem připsání hotových prostředků na účet podniku. Čím je delší doba inkasa, tím delší dobu podnik poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr. Zásadně platí, že podnik by měl vybírat solventní a včas platící klienty, aby mu nevznikala potřeba překlenutí potřebné doby vlastním úvěrem od banky.

V grafu 8 ukazatelů aktivity můžeme vysledovat, že nejnižší doba inkasa pohledávka byla dosažena v roce 1997, kdy činila 50 dní. Naopak nejvyšší byla v roce 1994, kdy začínala na hodnotě 289 dní, což činí 80% kalendářního roku.

Doba splatnosti závazku

Tento ukazatel je protipólem ukazatele doby obratu pohledávek. Je ideální, když jsou v rovnováze, tzn. když oba ukazatelé dosahují přibližně shodných hodnot. V praxi se to však v závislosti na odvětví může lišit.

Doba splatnosti závazku již od počátku dosahovala vysokých hodnot a svého maxima logicky dosáhla v roce 1998, tedy před zahájením konkursu, kdy dosahovala hodnoty rekordních 790 dní, což představuje dva roky a dva měsíce. Hodnotu doby inkasa pohledávek přesáhla v roce 1998 téměř desetkrát.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel měří intenzitu a rychlost využití zásob. Jeho hodnota nám tedy udává, kolik dnů budou zásoby fyzicky vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

Doba obratu zásob se v roce 1997 podařilo snížit na 112 dní, což znamená, že se zásoby za rok obrátily 3,3krát.

Doba obratu kapitálu

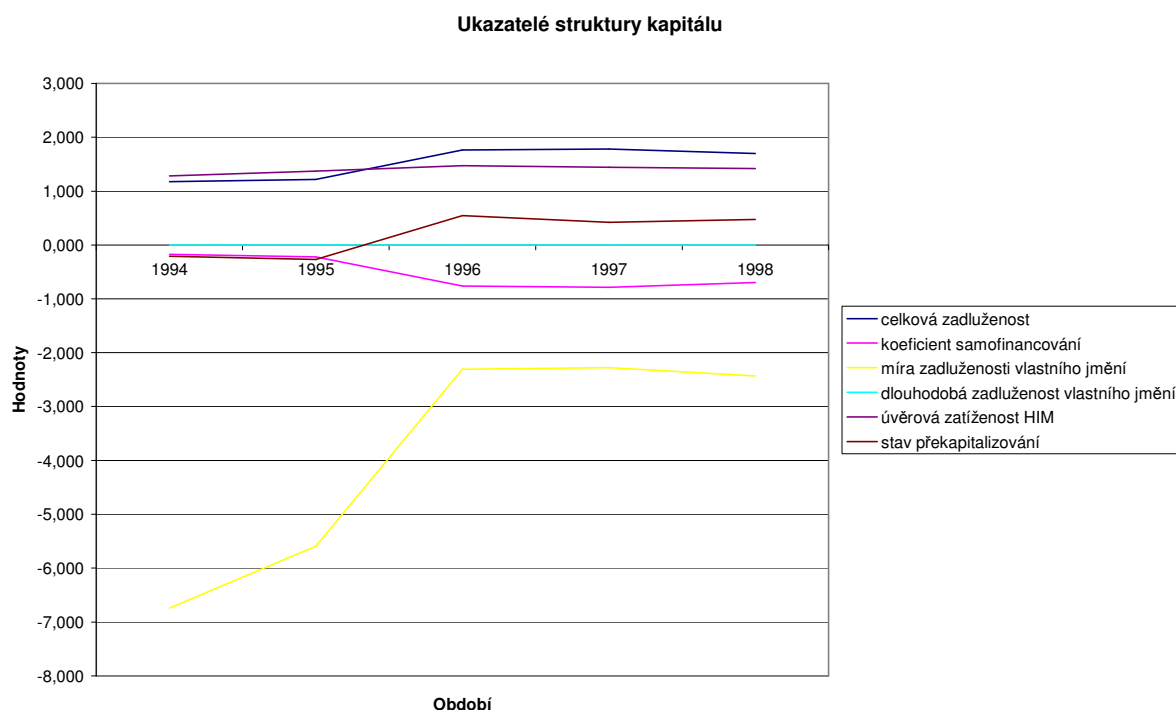
Doba obratu kapitálu zahrnuje časové rozpětí, během něhož veškerá zálohovaná kapitálová hodnota prochází výrobou a oběhem. Rychlost obratu kapitálu ovlivňuje zejména struktura výrobního kapitálu (podíl oběžného kapitálu v celkovém zálohovaném).

Doba obratu kapitálu začínala v roce 1994 na čísle 3 657 dní, tedy 10 let. Vidíme, že téměř po roce a půl se výroba nerozběhla podle představ. Ukazatel během období klesá až na své minimum v roce 1997 na hodnotu 849 dní, což stále představuje vysoké číslo.

5. 4. 3. 3. 3. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti charakterizují jednak zadluženost vlastního kapitálu, jednak základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Doporučené hodnoty (v závislosti na odvětví) jsou v rozmezí 30 – 60 %.

Graf 9 Ukazatele struktury kapitálu



Zdroj: Vlastní tvorba

Celková zadluženost

Trend křivky celkové zadluženosti byl od počátku období rostoucí a pohyboval se nad úrovní 100%. V roce 1997 dosáhl úrovně 178%.

Koeficient samofinancování a míra zadluženosti vlastního kapitálu

Koeficient samofinancování podává zprávu o tom, jak je podnik schopen financovat potřeby podniku z vlastních zdrojů. Hodnoty tohoto koeficientu a hodnoty míry zadluženosti vlastního kapitálu vycházejí v minusových hodnotách, protože vlastní kapitál KB–Blok je záporné, neboť bylo každoročně snižováno o ztrátu z minulého období, která byla několikanásobně vyšší než základní kapitál.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu je nulová, protože podnik neměl žádné dlouhodobé závazky.

Úvěrová zatíženost HIM

Úvěrová zatíženost se pohybovala v celém období relativně konstantně, v roce 1996 nepatrně převýšila ostatní léta hodnotou 147%.

Stav kapitalizace

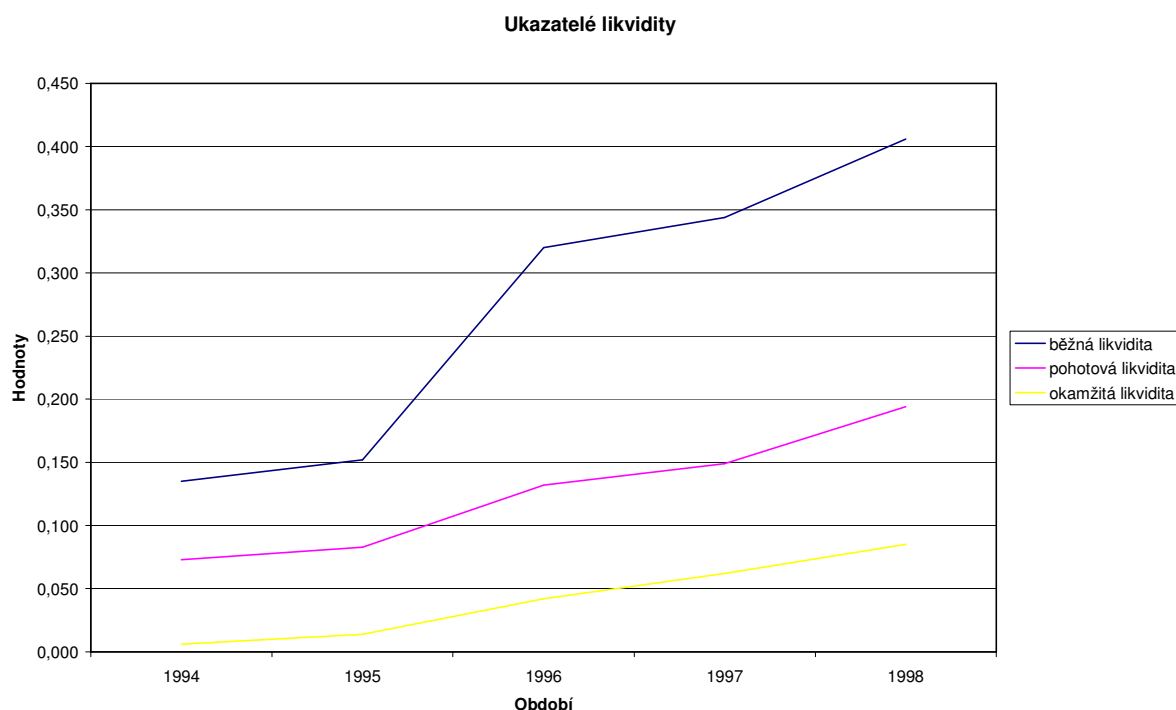
Stav kapitalizace (stav překapitalizování) nám ukazuje, jak jsou financována stálá aktiva. Stálá aktiva by měla být financována zdroji dlouhodobými, které by měly být větší než stálá aktiva a tak financovat i část oběžných aktiv. Pokud je ukazatel menší než jedna, jedná se o podkapitalizování. To znamená, že část stálých aktiv byla kryta krátkodobými zdroji a podniku hrozí platební neschopnost, což je právě případ společnosti KB–Blok.

5. 4. 3. 3. 4. Ukazatele likvidity

Likvidita je nedílnou složkou hodnocení výkonnosti podniku. V podmínkách tržní ekonomiky nemůže existovat podnik, jestliže není schopen dostát svým závazkům. Podnik nemůže být jen rentabilní, ale současně musí disponovat dostatečnou hotovostí a ostatními likvidními aktivy (pohledávkami a zásobami), aby byl schopen v daný čas a v daném rozsahu dostát svým závazkům.

Při hodnocení ukazatelů likvidity je důležité vzít na vědomí jednu podstatnou skutečnost, a sice, že oběžná aktiva neprodukují žádný zisk, naopak v oběžných aktivech má podnik své zdroje vázány.

Graf 10 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní tvorba

Běžná likvidita (III. stupně)

Běžná likvidita je ukazatel, který v čitateli zahrnuje všechny složky oběžných aktiv a ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Je-li finanční zdraví podniku dobré, měl by se výsledek pohybovat v rozmezí (v závislosti na odvětví) 2,0 až 2,5. Ve firmě KB-Blok měla běžná likvidita od počátku rostoucí tendenci, avšak ani v roce 1998 nedosáhla hodnotou 0,41 ani relativní optimální úrovně.

Pohotová likvidita (II. stupně)

Pohotová likvidita je přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát krátkodobým závazkům, a to proto, že v čitateli jsou odečteny právě položky zásob. Podstatně nižší hodnota pohotové likvidity oproti hodnotě běžné likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv podniku, což se projevuje i v případě firmy KB-Blok. Křivka vývoje pohotové likvidity je sice také rostoucí, ale o něco pomaleji, proto je zde patrný „nůžkový efekt“. Svého maxima opět dosáhla v roce 1998, ovšem opět nespadá hodnotou 0,19 do relativního optimálního rozmezí 1,0 až 1,2.

Okamžitá likvidita (I. stupně)

Okamžitá likvidita je nejpřísnějším ukazatelem likvidity. Měří schopnost uhradit krátkodobé závazky právě v tento okamžik. Ve sledovaném podniku má i tato likvidita rostoucí trend, ale svým maximálním výsledkem 0,09 v roce 1998 se opět nepřiblížila relativním optimálním hodnotám 0,2 až 0,5 pro tento typ likvidity.

5. 4. 3. 4. *Hodnocení výsledků absolutních a poměrových ukazatelů*

Trendová analýza finančních ukazatelů poskytla přehled o tom, jak si společnost vedla v průběhu svého fungování a jakých hodnot dosahovala v určitém období. U některých ukazatelů byly sice určité tendence ke zlepšení situace, ale celkově dosahovaly ukazatelé nepříznivých hodnot, v určitých případech až několikanásobně. Některé limitní hodnoty ukazatelů jsou ovšem relativní a záleží na tom, v jakém oboru podnik působí. Proto je důležitá i následující analýza, která by měla dotvořit obraz o tom, jak si firma před prohlášením konkursu stála v porovnání s ostatními podniky v oboru.

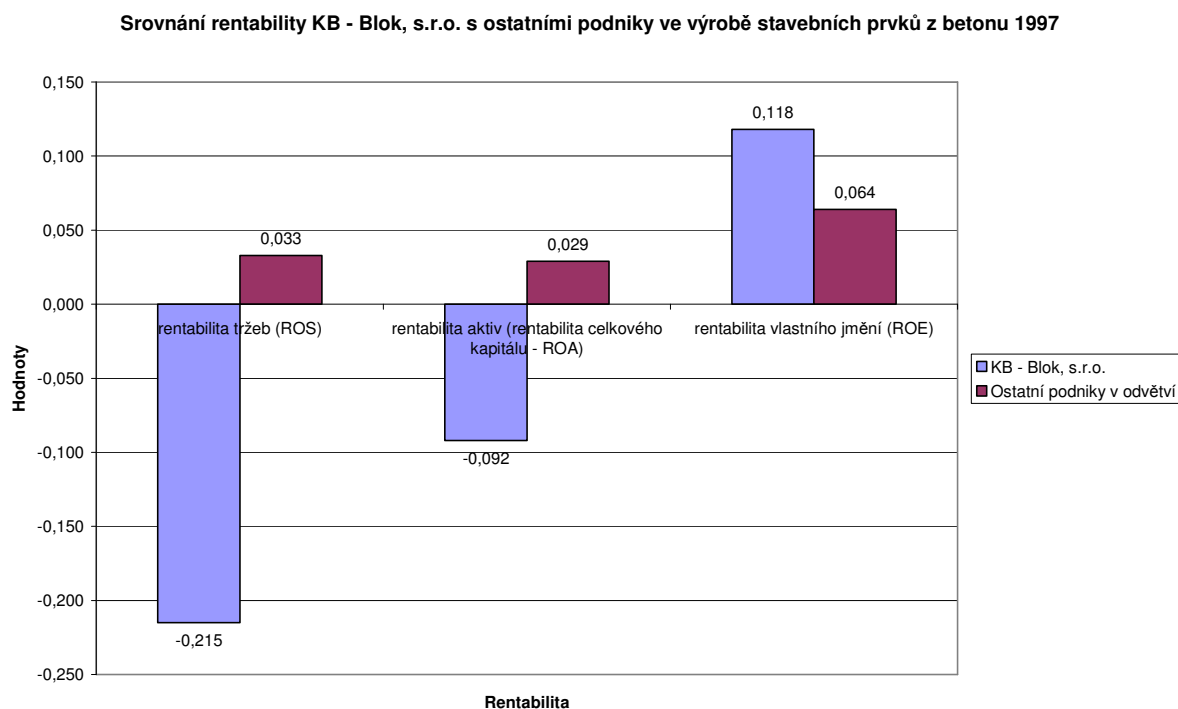
5. 4. 3. 5. *Srovnání poměrových ukazatelů s ostatními podniky v odvětví*

V následující kapitole jsou srovnány výsledky poměrových finančních ukazatelů firmy KB-Blok, s.r.o. s dvaceti ostatními podniky, které také působily v roce 1997 v oboru výroby stavebních prvků z betonu ^[19]. Rok 1997 byl zvolen jako poslední ucelené období před vyhlášením konkursu, aby byly výsledky porovnatelné.

5. 4. 3. 5. 1. Srovnání ukazatelů rentability

Rentabilita tržeb (ROS) i rentabilita aktiv (ROA) je ve firmě KB-Blok mnohonásobně nižší, dokonce záporná, než je tomu u ostatních firem v odvětví. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) sice dosahuje dvakrát lepšího výsledku, ale je to právě způsobeno záporným hospodářským výsledkem, tedy ztrátou, a zápornou hodnotou vlastního kapitálu, která vznikla přičtením ztráty minulých let k mnohonásobně menšímu základnímu kapitálu.

Graf 11 Srovnání rentability

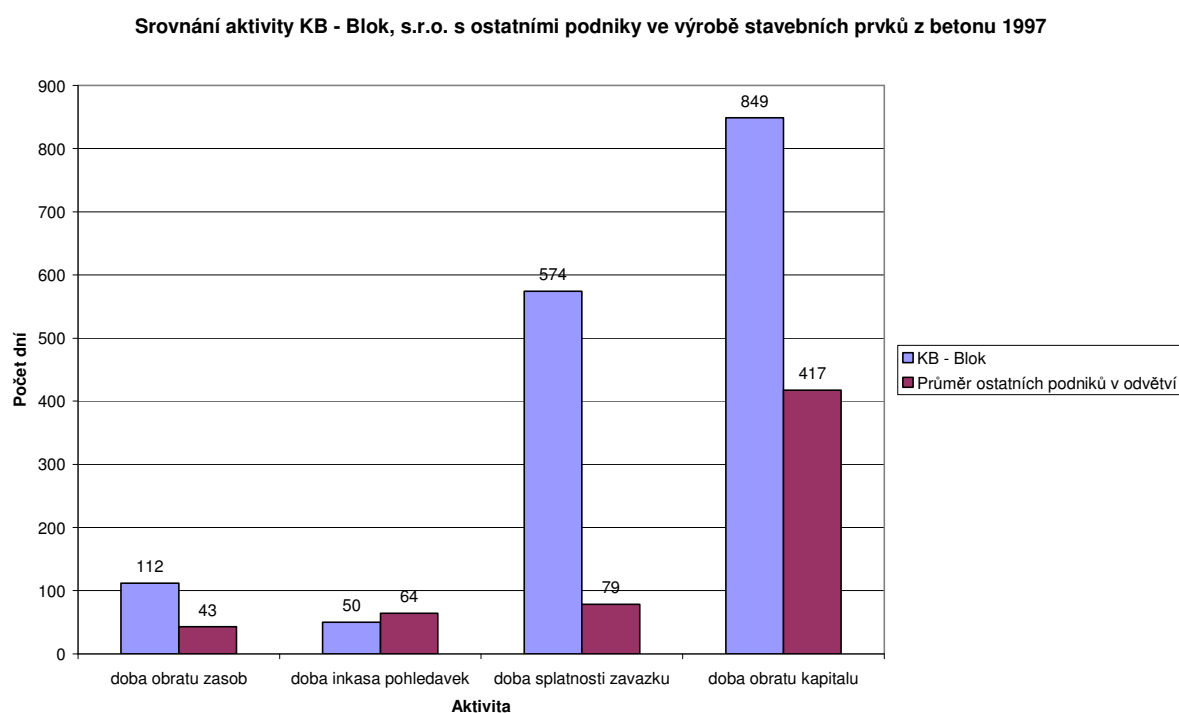


Zdroj: Vlastní tvorba

5. 4. 3. 5. 2. Srovnání ukazatelů aktivity

Doba obratu zásob je u firmy KB-Blok 2,6krát vyšší než u ostatních podniků v oboru a je tedy příliš dlouhá. Doba inkasa pohledávek se nepatrně liší 14 dny navíc. Ovšem doba obratu kapitálu je dvakrát vyšší a doba splatnosti závazku dokonce víc jak sedmkrát vyšší než bylo v odvětví běžné.

Graf 12 Srovnání aktivity

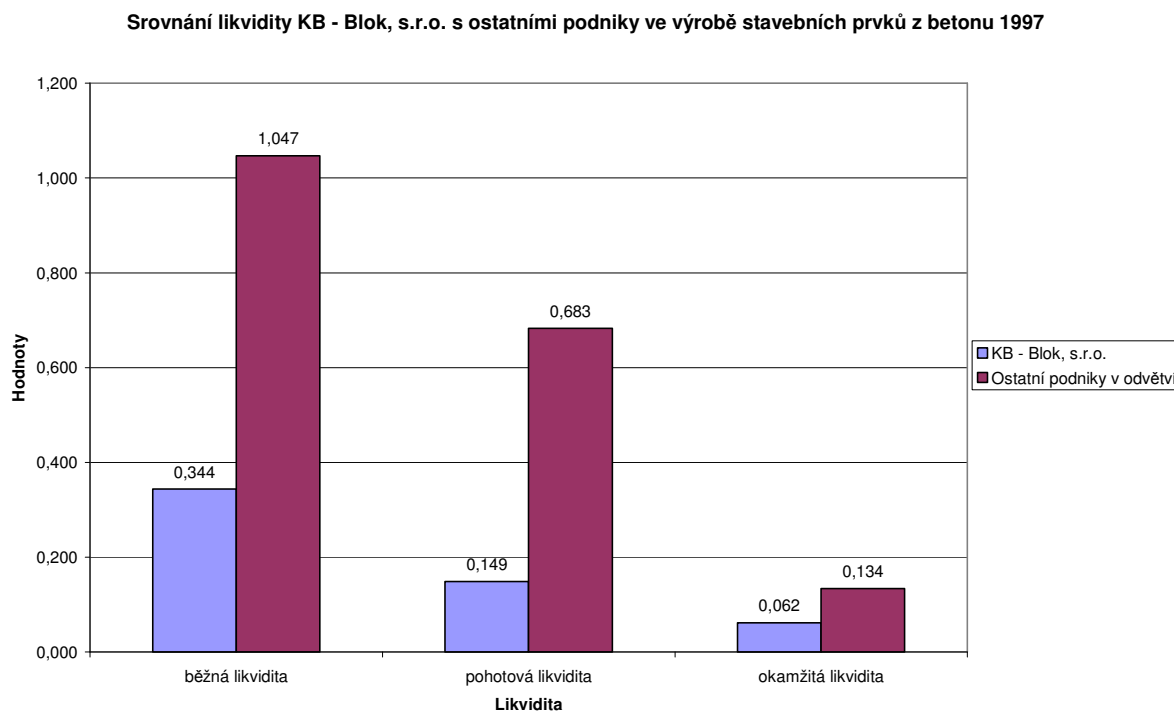


Zdroj: Vlastní tvorba

5. 4. 3. 5. 3. Srovnání ukazatelů likvidity

I v případě ukazatelů likvidity se společnost KB-Blok vymyká průměru odvětví. V případě běžné likvidity vykazuje třikrát nižší hodnotu, v případě likvidity pohotové až 4,5krát a u okamžité likvidity dvakrát.

Graf 13 Srovnání likvidity

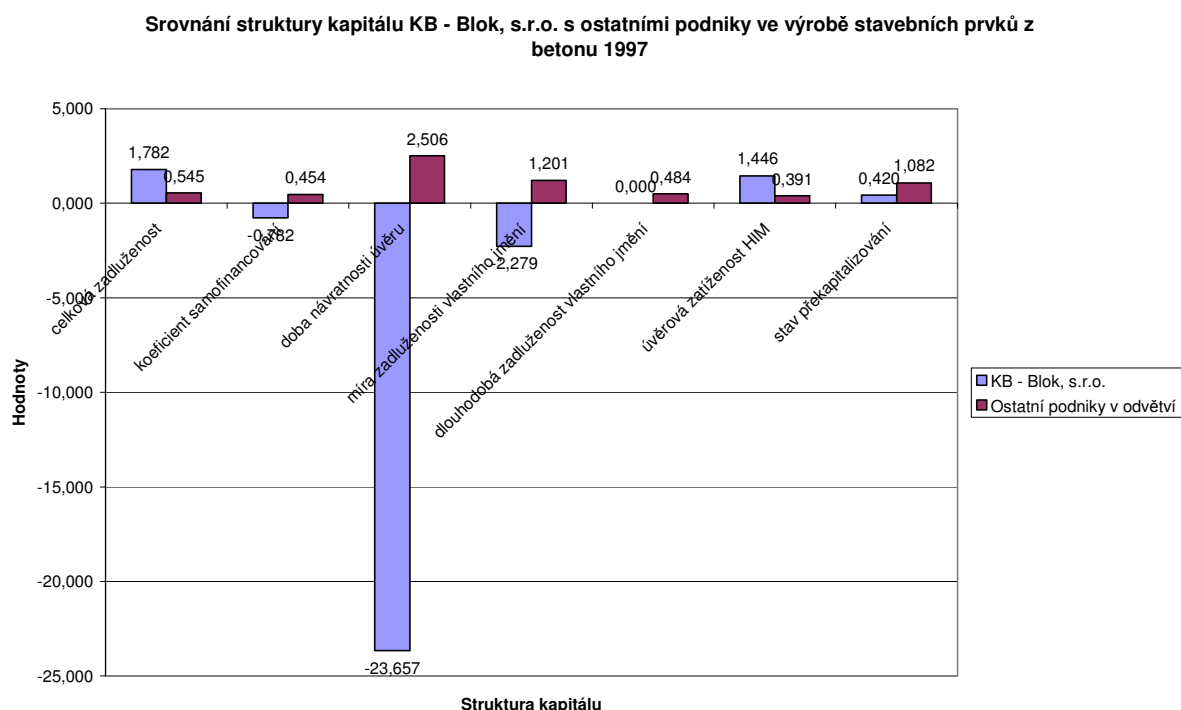


Zdroj: Vlastní tvorba

5. 4. 3. 5. 4. Srovnání ukazatelů struktury kapitálu

Srovnání ukazatelů struktury kapitálu přináší podobné výsledky jako ukazatelé předchozí. Společnost KB-Blok měla v roce 1997 hodnoty ukazatelů ve velké míře odlišné, v mnohých případech několikanásobně, a to v neprospěch společnosti. Celková zadluženost společnosti byla 3,3krát vyšší, úvěrová zatíženost HIM 3,7krát vyšší a ukazatel stavu kapitalizace udává, že společnosti v odvětví jsou spíše mírně překapitalizované na rozdíl od markantní podkapitalizace společnosti KB-Blok, s.r.o.. Ostatní záporné hodnoty ukazatelů jsou způsobeny již výše zmiňovanou ztrátou předchozích minulých let, která několikanásobně převyšuje základní kapitál.

Graf 14 Srovnání struktury kapitálu



Zdroj: Vlastní tvorba

5. 4. 3. 6. Hodnocení výsledků srovnání

Srovnání finančních ukazatelů společnosti KB-Blok s ostatními společnostmi v oboru potvrdilo to, co již napovídala analýza vývojového trendu finančních ukazatelů (indexu IN, absolutní ukazatele a poměrové ukazatele) v letech 1994 až 1998. Finanční zdraví společnosti nebylo příliš dobré a to již od počátku fungování společnosti, které bez zásadních opatření muselo logicky vyústit v konkursní řízení.

5. 4. 4. Příčina krize

5. 4. 4. 1. Vnitřní příčina

Vysoké úvěrové zatížení

Jednou z hlavních příčin krize společnosti bylo vysoké úvěrové zatížení. To způsobilo neschopnost uspokojit své splatné závazky v termínech splatnosti svých úvěrů a následné prohlášení konkursu. Při výši poskytnutých úvěrů nemohl úpadce úvěry splácet. Úvěry byly poskytnuty zejména v roce 1992 na nákup technologie a výroba započala až v květnu 1993. V následujících tabulkách je přehled čerpaných úvěrů na konci roku 1993 a přehled majetku, jenž byl zatížen zástavním právem.

Tab. 5 Přehled čerpaných úvěrů na konci roku 1993

	Úrok (%)	Výše na konci roku 1993
Úvěr u IPB devizový	12,6	105 mil. Kč
Úvěr dlouhodobý u IPB	19	81 mil. Kč
Úvěr tuzemský ČS	19 v roce 1994, poté 15	36 mil. Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab 6 Majetek zatížen zástavním právem

druh majetku	pořizovací cena v tis. Kč	Účel	povaha zajištění
Výrobní linka COLUMBIA	61 033	Zajištění úvěru	zástavní smlouva IPB
Výrobní linka ABECE	63 451	Zajištění úvěru	zástavní smlouva IPB
Výrobní hala	26 862	Zajištění úvěru	zápis v katastru nemovitostí
Vlečka	2 156	Zajištění úvěru	zápis v katastru nemovitostí

Zdroj: Vlastní tvorba

Již od založení firmy je ale v rozvaze zaznamenán úvěr ve výši 26, 7 mil. Kč, v roce 1992 narostl na 108 mil. Kč, v roce 1993 na hodnotu 226 mil. Kč a v roce 1997 končí na částce 249 mil. Kč. V roce 1994 náběh výroby způsobil, že firma nebyla schopná splácet splátky úvěrů ani úroky. O tyto částky se celkově zvyšují úvěry. Kromě toho musí KB-Blok platit ročně 350 tis. Kč za poskytnutou garanci ČS a to až do konce roku 2000.

Podle seznamu přihlášených pohledávek činí v době prohlášení konkursu celková výše úvěrů 222 680 204 Kč, 70 mil. Kč bankovní záruka České spořitelny, a.s., úroky z úvěrových smluv 150 741 949 Kč a úroky z bankovní záruky 17 686 988 Kč a úroky z prodlení dosáhly 40 003 611 Kč.

Tržby za celý rok 1993 činily pouhých 6 887 256 Kč, což na splácení úvěrů zdaleka nestačilo. Až v roce 1997 dosáhly celkové tržby částky 104 580 292 Kč, ale v té době již úroky z úvěrů dosáhly takové výše, že i kdyby byla výroba několikanásobná, dluh bankám nebylo v silách úpadce již zaplatit.

Vysoký stav oběžných aktiv

Tab 7 Oběžná aktiva v letech 1994 – 1997

Oběžná aktiva	1994	1995	1996	1997
Hotové výrobky	2 752 834	4 321 146	5 214 040	6 103 675
Pohledávky - odběratelé	2 294 028	3 600 955	4 345 034	5 086 396

Zdroj: Vlastní tvorba

Platební nekázeň

Mezi další příčiny krize patří platební nekázeň odběratelů. V roce 1994 činily pohledávky za odběratele 2 752 834 Kč, v roce 1995 se zvýšily 1,5krát a v roce 1997 už o 3 350 841 Kč oproti roku 1994, což je 2,2krát víc než původní hodnota pohledávek za odběratele. Tyto pohledávky nebyly firmou důsledně vymáhány, ani nebyla zavedena patřičná opatření k jejich plnění, což vedlo i k promlčení některých pohledávek. Přitom se, jak je patrné z tabulky č. 7, nejedná o zanedbatelné částky.

Hotové výrobky

Další položkou oběžných aktiv jsou hotové výrobky. V tabulce č. 7 je jasně patrný rostoucí trend v zásobách hotových výrobků. Zatímco v roce 1994 dosahovaly hodnoty 2 294 028 Kč, již v roce 1995 narostla částka o 1 306 927 Kč a v roce 1997 až o téměř 2, 8 mil. Kč

Finanční analýza

Společnost byla založena v roce 1991, výroba byla zahájena roku 1993. Finanční analýza byla vyhotovena v roce 1994. Tedy tři roky po založení společnosti a rok po zahájení výroby. Do té doby nebyl vypracován žádný plán nebo představa vývoje firmy v písemné formě. Vezmeme-li v potaz, že firma musela financovat výrobu z cizích zdrojů a tedy žádat o bankovní úvěry a to v nemalé částce, byl tento přístup velmi laxní.

Dne 4.10.1994 byla zpracována finanční analýza. Po prostudování této analýzy jsem došel k názoru, že její obsah je nedostačující, ne-li neodborný. Chybělo mi zde především srovnání s ostatními konkurenčními podniky podnikající ve stejném oboru a analýza vnějšího prostředí a tedy vnější podmínky pro podnikání. Odhady zpracované finanční analýzou se opíraly především o zlepšení platební a dodavatelské nekázně a o výrazně rostoucí tržby a právě opomenutí analýzy vnějšího prostředí podniku se ukázalo jako kamenem úrazu, neboť i to zásadně ovlivnilo další vývoj firmy a nemalou měrou přispělo k dosažení krize podniku. Neodbornost analýzy potvrzuje i fakt, že již na pohled není zcela jasné, kdo tuto zprávu zpracoval, chybí zde podpis a konkrétní jméno, v úvodu je zmíněna pouze jakási firma. Analýza měla i některé pravopisné nedostatky. Odhadované hodnoty finanční analýzy se vůbec nepřibližují skutečnosti, ba dokonce se i zásadně liší.

Předmět podnikání

Původní předmět podnikání ze dne 30. 1. 1991 vypadal takto:

- návrh a realizace budov stavebních objektů,
- zprostředkovatelská činnost,
- inženýrská činnost,
- vývoj a výroba cihlářského, keramického a betonářského zboží a služby související,

- obchodní činnost s touto činností spojená včetně prodeje zboží v maloobchodních jednotkách.

Všechny položky předmětu podnikání byly 16. 2. 1993 byly vymazány z obchodního rejstříku a byly nahrazeny těmito podnikatelskými záměry:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba cementového zboží a umělého kamene.

Později, dne 12. 4. 2003 přibyly ještě tyto činnosti:

- silniční motorová doprava nákladní,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb.

Podíváme-li se na předchozí výčet předmětů podnikání a jeho změny v časovém sledu, vidíme, že v roce 1993 došlo k specializovanějšímu zaměření činnosti firmy a předmět podnikání se zásadně zúžil. Při založení společnosti byl naopak značně rozsáhlý. Tento problém je častým jevem u většiny společností, které mají příliš obsáhlý předmět podnikání, jenž pak během života podniku těžko zvládají a dostávají se tím do potíží a mohou tak končit i návrhem na konkurs. Na tuto příčinu, jako jednu z mnoha příčin krize podniku, jsem již narazil ve své bakalářské práci na téma Konkurs a vyrovnání.

Nestálé vedení podniku

- 22. 1. 1991 – tři společníci: Josef Petrás, Josef Brabec, Josef Bitala
- 16. 2. 1993 – Josef Petrás vymazán z OR
- 16. 2. 1993 – Ing. Antonín Mestek zapsán do OR
- 16. 2. 1993 – Ing. Stanislav Juříček zapsán do OR
- 14. 5. 1993 – Ing. Stanislav Juříček vymazán z OR
- 3. 6. 1997 – Josef Bitala vymazán z OR
- (3. 7. 2001 – Ing. Antonín Mestek vymazán z OR)

Z obchodního rejstříku je možné vysledovat, že od vzniku společnosti se v celkem krátké době vystřídalo velké množství společníků. Což také vypovídá nebo mnohé naznačuje o ne příliš příznivé situaci firmy. Společenská smlouva byla uzavřena třemi společníky. Po dvou letech dva přibyli a jeden byl v témže roce vymazán z obchodního rejstříku. Další společník byl odejit o čtyři roky později. Vidíme, že ve vedení se vystřídalo pět osob.

5. 4. 4. 2. Vnější příčina

Krize ve stavební výrobě

Do složité hospodářské situace se úpadce dostal i z důvodu, že rozběh výroby a získávání postavení na trhu se časově shodlo s obdobím recese stavebnictví. Tato skutečnost měla za následek, že se nepodařilo realizovat takové objemy výroby, které by umožnily dostát závazkům.

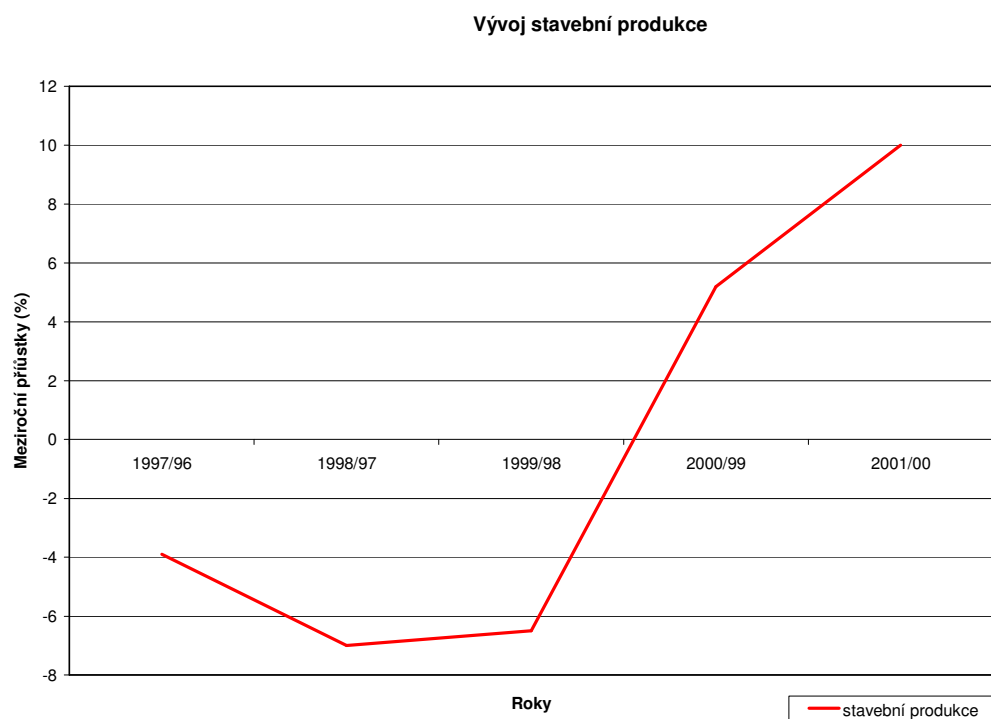
Stavební výroba se snížila od roku 1996 do roku 1999 o 16 %. Po tříleté krizi tohoto odvětví teprve rok 2000 naznačil obrat, když se stavební produkce ve srovnání s rokem 1999 zvýšila o 5 % zásluhou růstu v posledních měsících roku.

Hlavním důvodem poklesu v letech 1997 až 1999 byla:

- restrikce státního rozpočtu na úseku investic,
- slabá bytová výstavba,
- výrazné přibrždění oprav a rekonstrukcí budov.

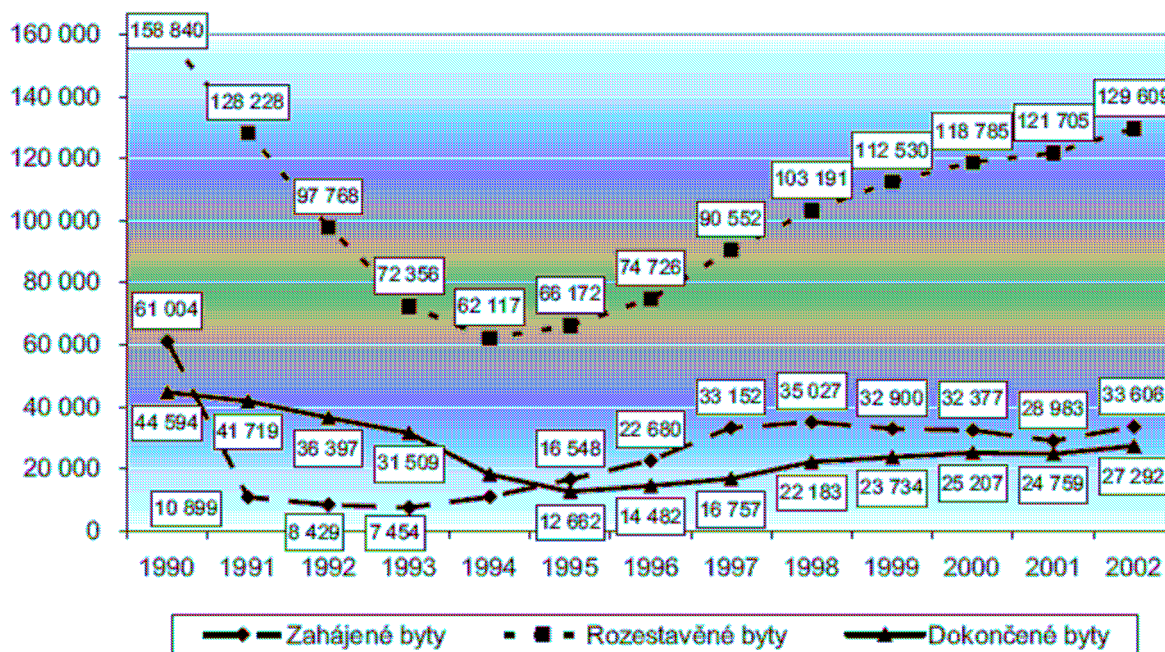
V roce 2001 přispěla k růstu stavebních prací o 10 % vedle veřejných zakázek výstavba v rámci přílivu přímých zahraničních investic.

Graf 15 Meziroční přírůstky stavební produkce v letech 1997 - 2001



Zdroj: Vlastní tvorba na základě hodnot národního hospodářství

Graf 16 Počet zahájených, rozestavěných a dokončených bytů v letech 1990 - 2002



Zdroj: ČSÚ

Novinka na trhu

Firma jako jedna z prvních přišla s výrobou nového stavebního systému, což s sebou přináší vždy velké riziko. Společnost musí nejprve výrobek prosadit na trhu a získat si důvěru odběratelů a tím prosadit své jméno ve svém oboru. Proto musí na počátku počítat s pomalým získáváním tržního podílu, proto tržby rostou pomaleji dokud výrobek neprolomí nedůvěru „v něco nové“, pak si teprve může upevnit své místo na trhu.

6. ZÁVĚR

Společnost KB – Blok, s.r.o. si na sebe již od svého vzniku vzala velké břímě v podobě vysokého úvěrového zatížení, které sloužilo k nákupu strojního zařízení a vybudování výrobní haly, protože firma byla budována na „zelené louce“. Firma spoléhala především na to, že přijde na trh s něčím novým, zde výroba nového stavebního systému, a předpokládala maximalizaci tržeb. Souhrou nepříznivých okolností, především vnějšího vlivu v podobě recese ve stavebnictví, však nedošlo k tak výrazným výnosům z hospodářské činnosti, jak bylo předpokládáno. Připočteme-li k tomu navíc fakt, že již samotný náběh výroby byl opožděn.

Společnost se začala dostávat do potíží. Nestačila splácet pravidelné úvěrové splátky, nestačila splácet úroky, začaly nabíhat úroky z úroků. Firma neztrácela naději a pořád doufala ve zlepšení situace na trhu, avšak marně. Začala vyjednávání s bankou, tehdejší IPB. KB-Blok jednal o posunutí splátek, snížení úroků nebo o překlenovací úvěr. Banka byla nepřístupná. Majitel si nepřipouštěl nepříznivou situaci a provozoval společnost dále.

Dne 5.8. 1998 však byl na firmu KB-Blok, s.r.o. uvalen konkurs. Majitel se o tomto dozvěděl až přímo od SKP, který firmu pochopitelně navštívil. Začala jednání majitele společnosti se stanoveným SKP. Jednání vyústila v takovéto řešení, v České republice ne příliš běžné, že SKP plně důvěřoval majiteli, a zároveň řediteli, a nechal ho pokračovat ve výrobě. Veškeré závazky firmy se vyhlášením konkursu zastavily, protože věřitelé uplatnili své nároky přihlášením svých pohledávek, a společnost, „očištěná od závazků“, mohla provozovat svou činnost dále, nezatížena splátkami úvěrů, úroky z úvěrů a úroky z prodlení.

Úpadce neztratil snahu zlepšovat svou hospodářskou situaci a i přes uvedené potíže udržoval plnou zaměstnanost včetně plnění povinností jak vůči zaměstnancům, tak i vůči sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Tím, že bylo umožněno provozovat podnik po prohlášení konkursu, došlo v jeho dosavadnímu průběhu především ke stabilizaci postavení úpadcova podniku na trhu a upevnění výrobních a odbytových schopností. Vzhledem k přetrvávající recesi ve stavebnictví však ani v době konkursu nedosahoval podnik takových odbytových parametrů, které by mu umožnily nabídnout věřitelům lepší vyrovnání bez rizika, že by se mohl dostat v dohledné době opět do úpadku. Přesto se na druhou stranu situace natolik zlepšila, že úpadce mohl podat návrh na nucené vyrovnání. Věřitelé na nucené vyrovnání přistoupili a soudem bylo přijato. Úpadce svým závazkům dostál, vyplatil své věřitele

přislíbenou částkou, z velké části za pomoci svých dobrých výsledků z hospodářské činnosti, menší část musel vyřešit krátkodobým úvěrem, ne již tak sebezničujícím. Podmínky nuceného vyrovnání byly splněny, konkurs byl ukončen a firma prosperuje a rozvíjí se až dodnes.

Vnitřní a vnější faktory, především vysoké úvěrové zatížení, vysoký stav oběžných aktiv, špatná finanční analýza, objemný předmět podnikání, nestálé vedení podniku, vstup na trh s novinkou a v neposlední řadě krize ve stavební výrobě, dohromady způsobily, že firma od počátku svého působení procházela krizí, která vyústila v uvalení konkursu a vyrovnání. Přitom se dnes firma nachází ve velkém rozkvětu, investuje do nových projektů a rozšiřuje výrobu. Bylo uvalení konkursu a vyrovnání nevyhnutelné? Dalo se krizi předejít? Dostala by se firma z krize i jinak než šťastnou shodou okolností a obdivuhodné důvěry SKP?

Uvalení konkursu a vyrovnání bylo za vzniklé situace a při zvoleném způsobu řešení nevyhnutelné. Již od počátku velké průvěrování a podnikání bez vlastního kapitálu nebylo zcela šťastné. I když právě toto je častým jevem velké části podniků po roce 1989, kdy tomuto způsobu napomáhala i štedrost bankovních ústavů. Většina firem tak končila konkursem a vyrovnáním, ovšem také ve většině z nich už ke zpeněžení konkursní podstaty mnohé nezbylo, neboť firmy byly vytunelované a majetek dávno zmizel v nenávratnu k neprospěchu věřitelů či byl převeden na nové společnosti s ručením omezeným. Proto mohu sám potvrdit, jak bylo těžké sehnat nevytunelovanou společnost, která by byla vhodná k rozborům a analýzám v mé práci.

Proto je případ firmy KB-Blok, s.r.o. v tomto odlišný. Majitel společnosti měl svůj podnikatelský záměr a přál si s čistými úmysly vybudovat velkou prosperující výrobní společnost od základů, protože se již několik let v tomto oboru pohyboval a chtěl zúročit své nabyté zkušenosti. Bohužel neměl dostatek finančních prostředků k rozjetí tak velké výroby, proto situaci řešil vysokým úvěrovým zatížením.

Ovšem některé signály během fungování společnosti nebylo dobré přehlížet a dalo se postupovat lépe. Kupříkladu rozbor finanční analýzy z roku 1994 ukázal, že se tato zpráva dala zpracovat lépe, případně se mělo přistoupit k tomu, že se vypracování analýzy přenechá některé jiné fundované firmě. Nehledě na to, že by se výsledky hospodaření měly sledovat průběžně a neustále porovnávat současný stav se stavem plánovaným a pro firmu žádoucím.

I přes nedostatky již tato finanční analýza upozorňovala na vysoký stav oběžných aktiv, zejména zásob, a doporučila společnosti KB-Blok, aby tento stav upravila a rychlý pokles oběžných aktiv si stanovila jako jeden z hlavních cílů vedení. Vzhledem k tomu, že firma měla již v prvních letech potíže se svou likviditou, mohl tento cíl rozhodujícím způsobem ovlivnit stabilitu firmu. Toto tvrzení navíc podtrhuje i ukazatel aktivity, protože doba obratu zásob dosahovala před konkursem hodnot 2,6krát vyšších než tomu bylo u ostatních firem v odvětví. Bylo tedy třeba změnit řízení zásob. Bohužel jakoby vedení společnosti tento fakt přehlíželo a kýženého stavu se nepodařilo dosáhnout, ba naopak zásoby nadále rostly. To samé platí i pro pohledávky, které také rostly a nebylo přistoupeno k jejich důslednějšímu vymáhání, kupříkladu i soudní cestou, aby nedošlo k jejich promlčení. Protože se nejednalo o zanedbatelné částky, způsobovaly firmě druhotnou platební neschopnost.

Největší problém však firmě od počátku způsobilo vysoké úvěrové zatížení. Neschopnost od počátku plnit své závazky z úvěrové smlouvy způsobila onu krizi, která končila konkursem a vyrovnáním. Je to zřetelné, vezmeme-li v potaz to, že po vyhlášení konkursu, a tedy „zmrazení“ plnění závazků plynoucích z úvěrové smlouvy a obnovení finančního zdraví, se začalo společnosti dařit lépe. Majitel podniku sice již před konkursem jednal s bankou o řešení patového stavu, avšak jednání nevedla ke zdárnému konci.

Na první pohled bezvýchodná situace však měla některá možná řešení. Vedení společnosti mohlo žádat o prodloužení splatnosti úvěru. O tomto bylo jednáno, ale banka na toto již nechtěla přistoupit. Již na počátku však měl být zvolen úvěr dlouhodobějšího charakteru, který mohl krizi předejít. Nešlo-li jinak, mělo být uvažováno i o jiných způsobech řešení.

Další možností mohla být kapitalizace pohledávky. Kapitalizace pohledávky je jedním z nástrojů vymáhání pohledávek. Jde o převod pohledávky vůči společnosti na vlastnický podíl v této společnosti. A to buď započtením nebo splynutím. Kapitalizace pohledávky započtením je realizována zvýšením základního kapitálu peněžitým vkladem. Věřitel upíše akcie za emisní kurz a závazek zaplatit zanikne započtením. Kapitalizace pohledávky splynutím spočívá ve zvýšení základního kapitálu nepeněžitým vkladem. Věřitel vkládá do základního kapitálu pohledávku postoupením pohledávky dlužníkovi, pohledávka zaniká splynutím osoby věřitele a dlužníka. Banka tedy mohla svou pohledávkou vůči majiteli společnosti navýšit základní kapitál a stát se součástí vedení společnosti.

Změna právní formy je další způsob, jak se dala nastalá situace řešit. V tomto případě konkrétně změna společnosti s ručeným omezeným na společnost akciovou. Upisováním akcií by společnost mohla soustředit od veřejnosti kapitál potřebný k nezbytným investicím. Při změně právní formy nedochází k zániku ani přechodu majetku a závazků na právního nástupce, tedy nově vzniklou společnost, ale ze zákona dochází pouze k interní změně a změně postavení společníků. Z pohledu třetích osob se tedy jedná o též právní subjekt jako před změnou právní formy. Nedochází tedy ke zrušení a zániku a založení a vzniku nové společnosti, ale společnost změní především dodatek označující právní formu a vnitřní organizační strukturu. Společnost by tedy měla stejné identifikační číslo, došlo by pouze k přenesení jejího zápisu z jednoho oddílu obchodního rejstříku do druhého.

Místo změny právní formy mohlo vedení zvolit i vstup strategického partnera nebo právní spojení. Spojování podniků neboli akvizici můžeme rozdělit na fúzi a na konsolidaci. Fúze (sloučení) představuje případ, kdy pokračuje pouze jediná společnost, která nabude aktiv i pasiv těch společností, které zanikly. U konsolidace (splnutí) jde o to, že je založena zcela nová společnost, na kterou přecházejí aktiva i pasiva těch dvou nebo více konsolidovaných společností, které se vznikem nové společnosti zanikají.

Konkurs a vyrovnání společnosti KB-Blok, s.r.o. byl zajímavý právě tím, jak proběhl. Zde se podařilo výrobní podnik zachránit a dostat z krizového vývoje, přitom mohla společnost skončit rozprodáváním podniku po částech tak, jak je běžné v jiných případech konkursního řízení. Zároveň tento případ nastiňuje představu, jak by asi mělo konkursní řízení probíhat podle nového insolvenčního zákona, který má nabýt účinnosti 1. července 2007 a tím konečně nahradit několikrát novelizovaný ZKV. Potom bychom se mohli dočkat toho, že konkursní řízení nebude znamenat konec společnosti, ale naopak obnovení její životaschopnosti a následné směřování k její prosperitě, což by mělo i zásadní vliv na vývoj celé české ekonomiky.

SEZNAM LITERATURY

Knižní publikace:

- [1] BURDEK, L. Konkurs a vyrovnání. In *Úplné znění*. Ostrava: Sagit, 2005, s. 4 – 37. ISBN 80-7208-485-2.
- [2] HAMMER, M. a CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [3] CHASE, R. B., AQUILANO, N.J. *Production and Operations Management*. 7. vyd. Chicago: Irwin, 1995. 853 s. ISBN 0-256-14023-5.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6.
- [5] KOTOUČOVÁ, J. a RABAN, P. *Zákon o konkursu a vyrovnání po novele v roce 2000*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 298 s. ISBN 80-7179-533-X.
- [6] PELIKÁN, V.: *Likvidace podniku*. 5. vyd. Praha : Grada, 2003. 117 s. ISBN 80-247-0614-8.
- [7] POHL, T. *Krok za krokem konkurzem a vyrovnáním*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1998. 216 s. ISBN 80-7175-062-X.
- [8] POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [9] SUVOVÁ, H. *Finanční analýza : v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [10] SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [11] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-x.
- [12] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [13] ZELENKA, J. *Zákon o konkursu a vyrovnání : úplné znění zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů*. 1. vyd. Praha : Linde, 2000. 125 s. ISBN 80-7201-238-X.

Právní předpisy:

- [14] Zákon č. 328/1991 Sb. O konkursu a vyrovnání

Časopisy:

- [15] *Noviny pro konkurs a vyrovnání*. Č. 4. Plzeň: Jana Setvínová, 2006.
- [16] ŽÍTEK, K. Senátoři schválili návrh insolvenčního zákona. *Konkursní noviny*. Praha: 2006, roč. 9., č. 8, s. 2.

Skripta:

- [17] *Operační program Průmysl a podnikání*. [Výzkumná zpráva]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2003.
- [18] PICK, M. Východiskem je třetí cesta. In *Vývoj české ekonomiky očima nestorů naší ekonomické obce*. [Seminář]. Praha: b. n., 2002.

www stránky:

- [19] *Banka dat a modelů ekonomiky ČR Web Ovel* [online]. [cit. 2001]. Dostupné z: <http://badame.vse.cz/cs/toASCII.cs.cgi/ovel/>
- [20] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2006]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- [21] *KB – BLOK* [online]. [cit. 2005]. Dostupné z: <http://www.kb-blok.cz>
- [22] *Komora specialistů pro krizové řízení a insolvenční v ČR* [online]. [cit. 2006]. Dostupné z: <http://www.kskri.cz>
- [23] *Konkursní noviny* [online]. [cit. 2006]. Dostupné z: <http://www.konkursni-noviny.cz>
- [24] *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2005]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>
- [25] *Ministerstvo průmyslu a obchodu Průmysl a stavebnictví* [online]. [cit. 2005]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/>
- [26] *Ministerstvo vnitra Sbírka zákonů a mezinárodních smluv* [online]. [cit. 2005]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sbirka/>
- [27] *Sagit* [online]. [cit. 2006]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz>

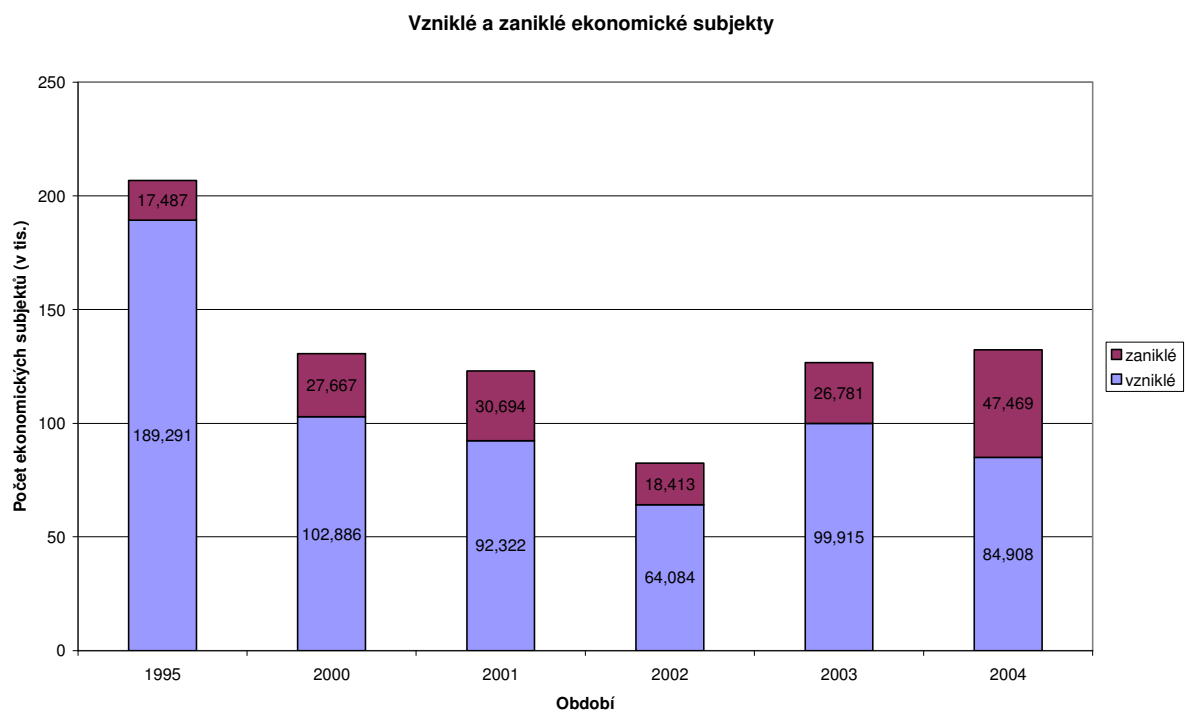
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Vzniklé a zaniklé ekonomické subjekty v ČR v letech 1995 a 2000 – 2004	<i>Počet stran: 1</i>
Příloha č. 2:	Graf vzniklých a zaniklých ekonomických subjektů v průmyslu stavebních hmot	<i>Počet stran: 1</i>
Příloha č. 3:	Tabulka všech finančních ukazatelů KB-Blok, s.r.o. v letech 1993 - 1998	<i>Počet stran: 1</i>
Příloha č. 4:	Grafické srovnání odhadů finanční analýzy z roku 1994 a skutečnosti	<i>Počet stran: 2</i>
Příloha č. 5:	Propagační materiál KB-Blok – Gravity stone	<i>Počet stran: 4</i>
Příloha č. 6:	Propagační materiál KB-Blok – tvarovky Klasik	<i>Počet stran: 3</i>
Příloha č. 7:	Propagační materiál KB-Blok – Doplnky	<i>Počet stran: 2</i>
Příloha č. 8:	Propagační materiál KB-Blok – Střešní krytina	<i>Počet stran: 6</i>
Příloha č. 9:	Propagační materiál KB-Blok – Zákrytové prvky	<i>Počet stran: 4</i>
Příloha č. 10:	Propagační materiál KB-Blok – Wine blok	<i>Počet stran: 4</i>
Příloha č. 11:	Propagační materiál KB-Blok – Zahradní architektura	<i>Počet stran: 8</i>

Vzniklé a zaniklé ekonomické subjekty v ČR v letech 1995 a 2000 – 2004

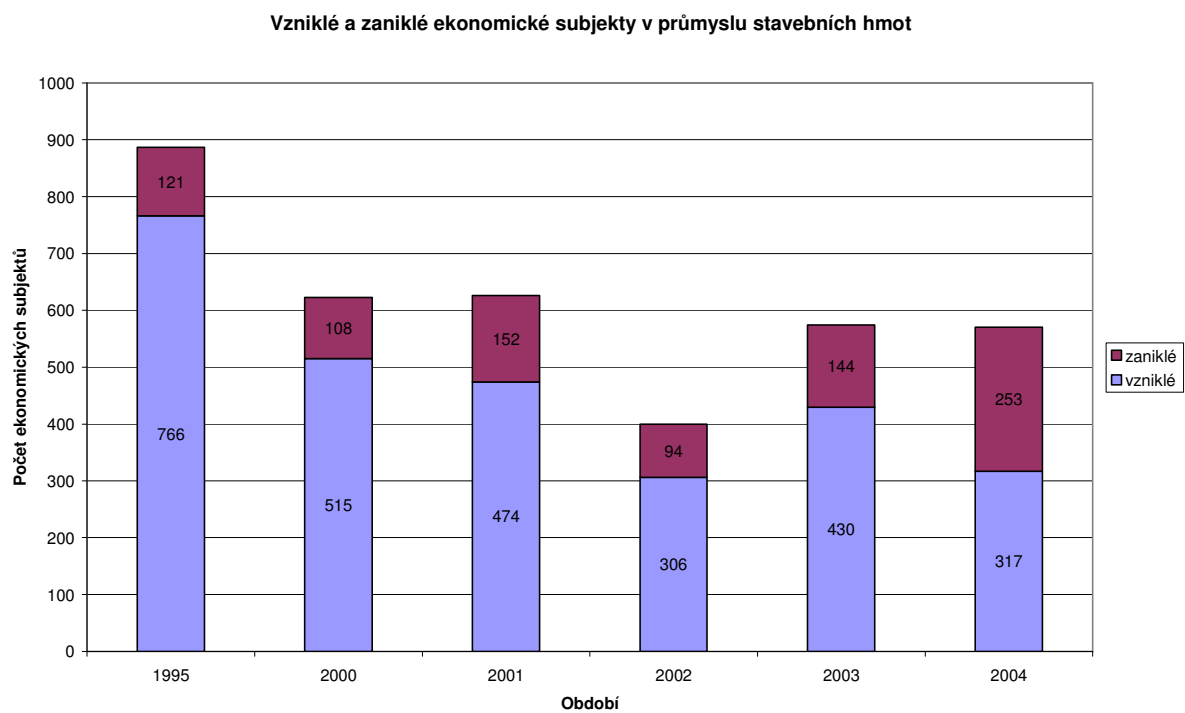
	průmysl stavebních hmot		Celkem	
Období	vzniklé	zaniklé	vzniklé	zaniklé
1995	766	121	189291	17487
2000	515	108	102886	27667
2001	474	152	92322	30694
2002	306	94	64084	18413
2003	430	144	99915	26781
2004	317	253	84908	47469

Zdroj: ČSÚ



Zdroj: Vlastní na základě údajů ČSÚ

Graf vzniklých a zaniklých ekonomických subjektů v průmyslu stavebních hmot



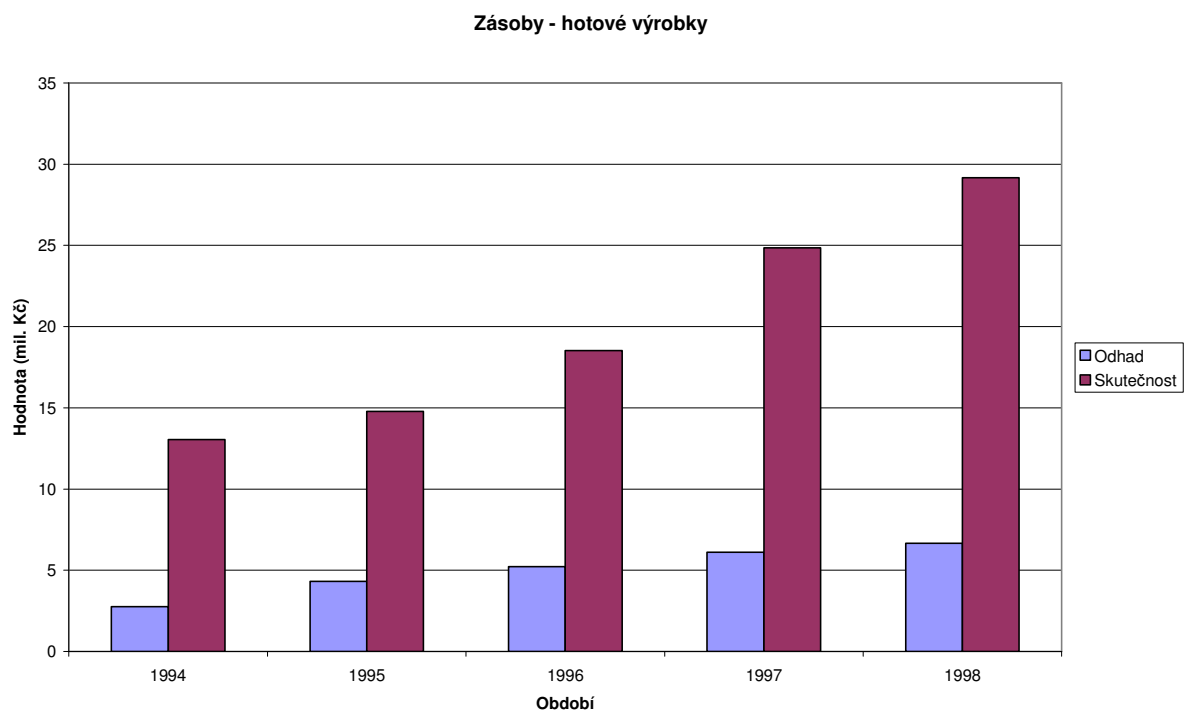
Zdroj: Vlastní na základě údajů ČSÚ

Tabulka všech finančních ukazatelů KB-Blok, s.r.o. v letech 1993 - 1998

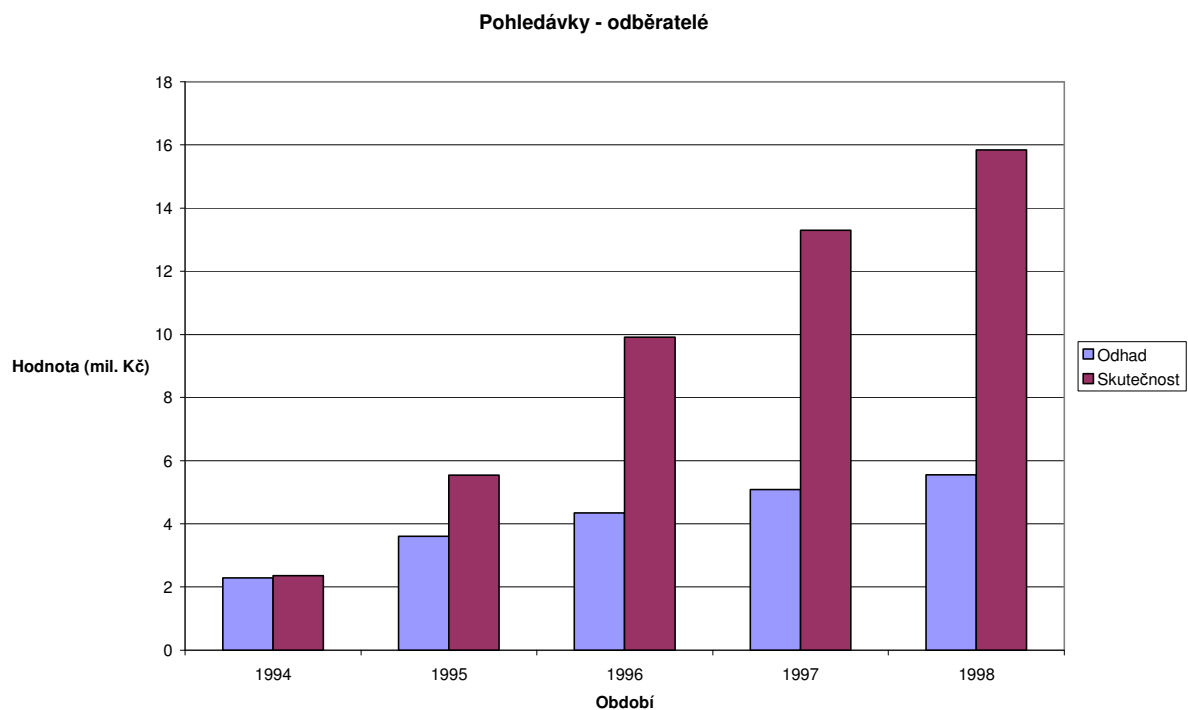
Finanční ukazatelé		1993	1994	1995	1996	1997	1998
ukazatelé rentability	rentabilita tržeb (ROS)	-1,979	-1,171	-0,220	-1,573	-0,215	0,127
	rentabilita aktiv (rentabilita celkového kapitálu - ROA)	-0,064	-0,117	-0,034	-0,482	-0,092	0,039
	rentabilita vlastního jmění (ROE)	-137,220	0,671	0,158	0,632	0,118	-0,055
	rentabilita základního jmění	-137,220	-206,483	-57,751	-735,193	-155,902	69,201
ukazatelé likvidity	běžná likvidita	1,144	0,135	0,152	0,320	0,344	0,406
	pohotováz likvidita	-2,241	0,073	0,083	0,132	0,149	0,194
	okamžitá likvidita	-3,241	0,006	0,014	0,042	0,062	0,085
ukazatelé aktivity	dobá obratu zásob	599,190	264,040	197,400	122,510	112,160	172,420
	dobá inkasa pohledávek	177,030	288,620	198,067	58,500	50,080	80,880
	dobá splatnosti závazku	177,030	383,825	259,308	650,660	573,900	789,550
		11358,9	3657,28	2344,38	1189,25		1205,92
	dobá obratu kapitálu	50	0	0	0	848,640	0
ukazatelé struktury kapitálu	celková zadluženost koeficient	1,063	1,174	1,218	1,764	1,782	1,696
	samofinancování	0,000	-0,174	-0,218	-0,764	-0,782	-0,696
	dobá návratnosti úvěru	-19,084	-35,432	21,371	-3,102	-23,657	16,245
	míra zadluženosti vlastního jmění	2294,11	0	-6,741	-5,596	-2,310	-2,279
	dlouhodobá zadluženost vlastního jmění	0	-6,741	-5,596	-2,310	-2,279	-2,436
	úvěrová zatíženost HIM	0,000	0,000	0,000	-0,005	0,000	0,000
		1,077	1,284	1,375	1,472	1,446	1,419
	stav překapitalizování	1,077	-0,207	-0,267	0,545	0,420	0,470
Index IN		0,054	-0,237	-0,078	-1,136	0,872	0,671

Zdroj: Vlastní tvorba

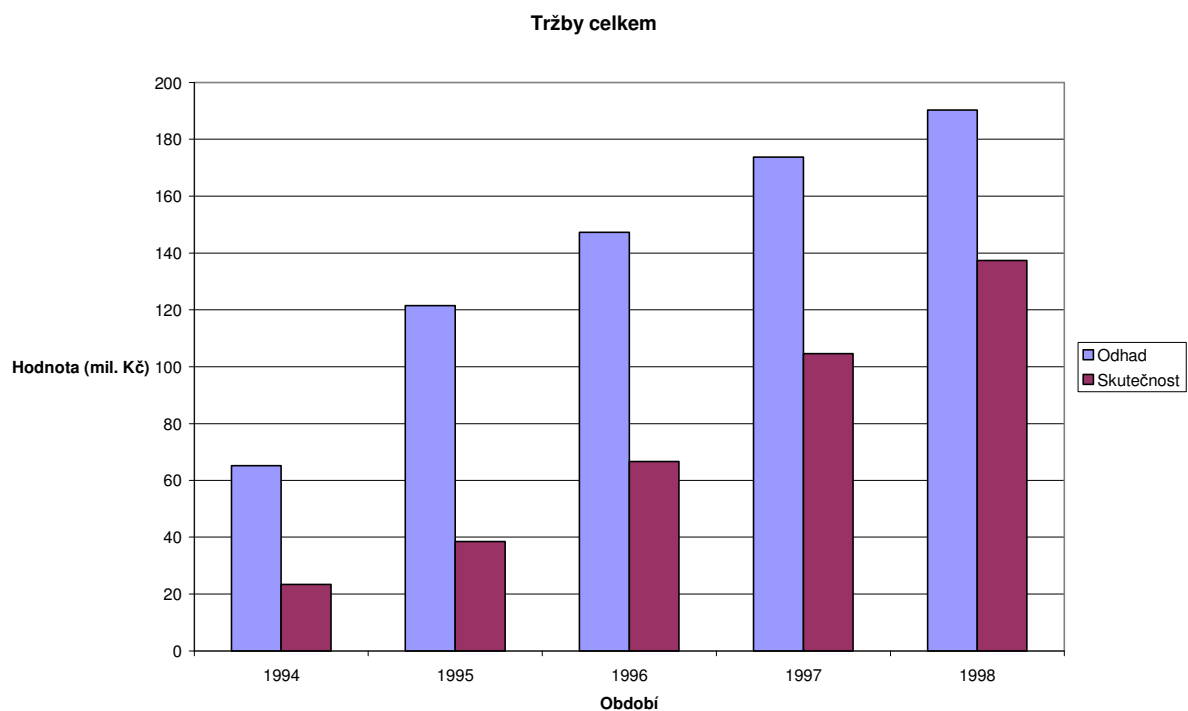
Grafické srovnání odhadů finanční analýzy z roku 1994 a skutečnosti



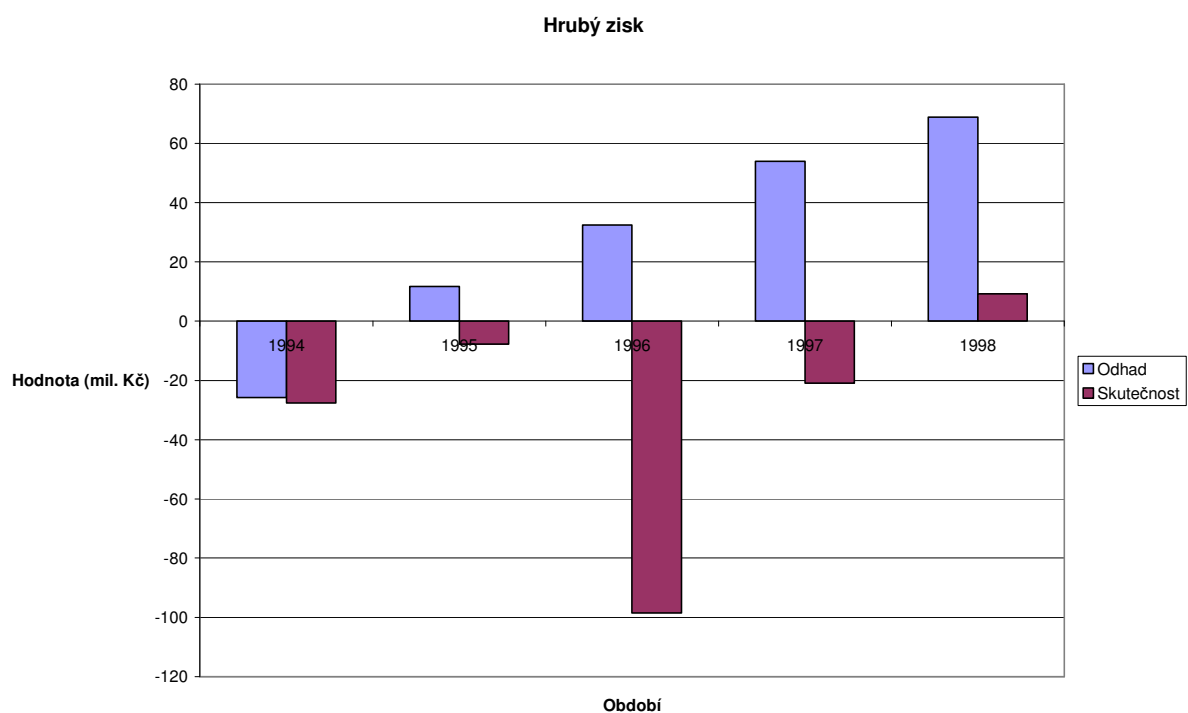
Zdroj: Vlastní tvorba



Zdroj: Vlastní tvorba



Zdroj: Vlastní tvorba



Zdroj: Vlastní tvorba